

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра психологии и педагогики

Н. Н. Тарасевич

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебно-методический комплекс

Минск
БГАТУ
2010

УДК 316.6(07)
ББК 88.53.я7
Т 19

Рекомендовано научно-методическим советом агро-механического факультета БГАТУ

Протокол № 17 от 22 июня 2009 г.

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент *Т.Ю. Шлыкова*;
кандидат педагогических наук, доцент *Т.В. Шершинева*

Тарасевич, Н.Н.

Т 19 Конфликтология: учеб.-метод. комплекс / Н. Н. Тарасевич.
– Минск : БГАТУ, 2010. – 176 с.
ISBN 978-985-519-205-4.

Учебно-методический комплекс подготовлен в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине «Конфликтология». Включены тематика лекционных и семинарских занятий, задания для самостоятельной работы, тексты, вопросы для самопроверки, рекомендуемая литература, психодиагностический инструментарий.

УДК 316.6(07)
ББК 88.53.я7

ISBN 978-985-519-205-4

© БГАТУ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА	4
МОДУЛЬ 0. Введение	5
МОДУЛЬ 1. Конфликт как социально-психологическое явление .	24
МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ.	106
ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСРС.	117
ТЕСТЫ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ПО МОДУЛЮ	118
МОДУЛЬ 2. Разрешения конфликтов	119
МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ.	164
ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСРС.	172
ТЕСТЫ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ПО МОДУЛЮ	173
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	174

ОТ АВТОРА

Прогресс социального знания не имеет границ. На основе существующих научных дисциплин формируются новые, обретая свой предмет и методы. В их числе — конфликтология. В обществе всегда возникали и проявлялись различного рода конфликты между людьми: от межличностных и семейных до социально-классовых и межгосударственных. Главные из них уходили своими корнями в условия жизни людей, в способы распределения благ и власти, в сферу удовлетворения потребностей и интересов. Конфликты представлялись настолько очевидными, что долгое время не привлекали к себе внимания со стороны обществоведов. Конфликты, особенно массовые, были объектом практической морали, в основе которой лежит борьба добра и зла, и права, преследующего противозаконные поступки граждан.

До поры до времени практика обходилась без специального знания о конфликтах. Впервые предметом научного познания стали конфликты между государственной властью и обществом, отдельными социальными группами, что нашло отражение в учениях о демократии. Позже в круг интересов науки попадают социально-классовые конфликты, политические, этнонациональные, а затем межгрупповые и межличностные. Наконец возникает потребность в систематическом анализе всех значимых для общества конфликтных отношений и их взаимосвязи с отношениями гармонии и согласия. Она была продиктована самой природой современного общества, способного к нормальному функционированию и развитию только будучи целенаправленно регулируемым и, в основном, сознательно управляемым.

Понимание конфликта как формы противоборства субъектов, порождаемого, главным образом, противоречиями субъективного и объективного характера интересов. Сведение источника конфликта к одному субъективному фактору означает отрицание его как естественно-присущего любым общественным отношениям процесса и состояния. Акцент же только на объективную природу перечеркивает специфику конфликта, исключает его из сферы сознательных человеческих взаимоотношений, ориентирует на восприятие конфликта как на нечто надсубъектное.

В качестве базовых понятий (категорий) конфликтологии принимаются следующие: конфликт, социальное противоречие, противоположные общественные интересы, ценности и цели, субъекты конфликта, его структура, процесс (возникновение, развитие, регулирование и разрешение), управление конфликтом.

МОДУЛЬ 0

Введение

При структурировании содержания дисциплины «Конфликтология» учебный материал делится на относительно самостоятельные части — модули. Примерный тематический план дисциплины приведен в таблице 1.

В результате изучения модуля студент должен

знать:

- общее представление о теоретических и методологических проблемах, истории становления и развития конфликтологии;

- типологические особенности конфликтов разных видов;

уметь характеризовать:

- конфликты;

- конфликтные типы личности;

уметь анализировать, интерпретировать и иллюстрировать:

- причины деловых, личностных и межличностных конфликтов;

- конфликты в организациях, межгрупповые конфликты;

приобрести навыки и качества:

- управления конфликтами;

- разрешения конфликтов;

- совместной созидательной деятельности;

- конструктивного делового и межличностного общения в коллективе.

Таблица 1 – Примерный тематический план

№ модуля	Тема модуля	Общее кол-во аудиторных часов	В том числе		
			Лекции	Семинарские (практические) занятия	Управляемая самостоятельная работа
М-0	Введение в курс «Конфликтология»	2	2		
М-1	Конфликт как социально-психологическое явление	25	10	10	5
М-2	Технологии предупреждения и разрешения конфликтов	23	10	9	4
М-R	Заключение	1		1	
Всего		51	22	20	9

ОСНОВЫ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Введение в конфликтологию

План

1. Конфликтология как наука, ее предмет, задачи и методы исследования.

2. История развития конфликтологии. Этапы становления конфликтологии как науки.

3. Прикладные проблемы современной конфликтологии и их значение для гуманизации социальных и межличностных отношений.

Конфликтология как наука, ее предмет, задачи и методы исследования

Понятийный аппарат конфликтологии. Его предмет и объект

Совокупность понятий конфликтологии условно можно подразделить на следующие группы:

1) структура конфликта;

2) динамика конфликта;

3) разрешение конфликта (управление конфликтом);

4) типология конфликтов.

Совокупность этих понятий раскрывает как объект, так и предмет науки о конфликте. Рассмотрим указанные четыре группы понятий.

Структура конфликта

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

1) объект конфликта;

2) участники конфликта;

3) социальная среда, условия конфликта;

4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

1. Объект конфликта.

Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Та ценность, которая способна удовлетворить эту потребность и из-за овладения которой возникает конфликт, и является его объектом. В качестве объекта конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности.

2. Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны или противники. Они образуют стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликт прекращается. В зависимости от характера этих сторон конфликты могут быть подразделены на четыре типа:

1) *внутриличностный*, при котором один аспект личности противостоит другому ее аспекту; таков конфликт, переживаемый шекспировским Гамлетом;

2) *межличностный*, в котором одна личность противостоит другой, как это имеет место в повести Гоголя «Как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем»;

3) конфликт типа *личность — группа*, яркий образец которого представлен в пьесе Грибоедова «Горе от ума»;

4) и; наконец, конфликт *группа — группа*, носителями которого могут быть как малые, так и большие социальные образования, например, нации, классы, государства.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие его участники, которые играют в нем второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы».

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются как с социологической, так и с психологической точек зрения.

С *социологической* точки зрения они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко неравны, о чем свидетельствуют трагические судьбы «инакомыслящих», активно выступавших против советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке: 1) отдельные индивиды, выступающие от собственного имени; 2) далее следуют коллективы;

3) социальные слои; 4) государство. Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с *психологической* точки зрения. В этом отношении она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низменной, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает *«момент истины»* в развитии конфликта, выясняется, «кто есть кто среди его участников».

3. Кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкретно-исторические *социально-психологические условия*, в которых он разворачивается. Понятием *социальной среды* определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включаются не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат (национальные или классовые), а также общество в целом.

4. Характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от *субъективного восприятия* или *образа конфликта*, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятие не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть *трех* видов:

1) представление о самих себе;

2) восприятие других участников конфликта;

3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом, эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Однако, как заметил еще Иммануил Кант, наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но и могут с ней весьма серьезно расходиться, что служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется, пока они не реализуются в соответствующих **обоюдных действиях**. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а **процесс**, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование **динамики, стадий и этапов его развития**.

Динамика конфликта

Можно выделить следующие **три** основные стадии развития конфликта:

- 1) латентную стадию (предконфликтная ситуация);
- 2) стадию открытого конфликта;
- 3) стадию разрешения (завершения) конфликта.

1. На скрытой (**латентной**) стадии возникают все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно

претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной.

На этой «инкубационной» стадии развития конфликта могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно, например, отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда и т.п. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в **открытую стадию**.

2. Признаком перехода скрытой (латентной) стадии в открытую является переход сторон к **конфликтному поведению**. Как отмечалось выше, конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика (как особой формы взаимодействия) состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей. Другими признаками конфликтных действий являются:

- расширение числа участников;
- нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых к личностным проблемам;
- смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств (неприязнь, ненависть и т.п.);
- возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется терминам **эскалация**, под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта.

Последствия эскалации, целиком зависящие от позиции сторон, особенно той, которая имеет большие ресурсы, силы, могут быть **двух** видов.

В случае несовместимости сторон, стремления к уничтожению другой стороны последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими, привести к развалу добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

В другом случае, при обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам, к восстановлению сотрудничества, конфликт переходит в **стадию разрешения и завершения**. Теоретическое обеспечение практического разрешения, регулирования конфликта — важнейшая цель конфликтологии.

Различные стратегии, методы, приемы управления конфликтом, сужения его границ, нахождения почвы для согласия составляют содержание особого раздела данного учебно-методического комплекса. Здесь же укажем на **два** возможных способа разрешения конфликта:

- 1) трансформация объективных факторов, породивших конфликт;
- 2) преобразование субъективной, психологической стороны, идеальных образов конфликтной ситуации, сформировавшихся у сторон.

Однако эффективность применения этих методов может быть разной. Их использование может привести или к полному, или же лишь к частичному разрешению конфликта.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, так называемая когнитивная, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации (и на внешнем, и на внутреннем уровнях). Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

Следует постоянно иметь в виду, что наиболее сложной задачей управления конфликтом на разрешительной стадии является преобразование субъективного образа, идеальной картины конфликтной ситуации у конфликтующих сторон. Проблема преобразования имеющихся ценностных установок, мотивов и принятие новых требует от руководителя или посредника высокого уровня психологической подготовки и опыта регулирования конфликтных ситуаций.

Следует также отметить, что не всегда конфликт проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда, естественно, конфликт не начнется. Конфликт не начнется и в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются.

Изучение разнообразных возможностей **предупреждения конфликта** на ранних его этапах — еще одна важная задача конфликтологии; способы решения этой задачи рассматриваются далее.

Типология конфликта

Еще одной группой понятий в категориальном аппарате конфликтологии являются понятия, определяющие основные разновидности конфликтов, их **типологию**. Необходимость классификации конфликтов диктуется исследовательскими интересами более глубокого проникновения в их сущность, а также практическими потребностями наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные классификации конфликтов основаны на следующих критериях:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от **сторон** конфликты делятся:

- на внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- международные.

Потребности могут делиться на:

- материальные;
- статусно-ролевые;
- духовные.

По **направленности** конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- вертикальные — между подчиненными и начальством.

Смешанными в данной классификации именуется те конфликты, в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до четырех пятых всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

По **временным** параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные;
- быстротечные;

- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

И, наконец, по критерию *результативности* конфликты делятся на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, в которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы — характер сотрудничества, кооперации;

- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояний, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду организации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня — решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную формы, предотвращение разрастания, генерализации конфликта. Для этого особенно важно разбираться в структуре, динамике, типологии конфликта, т.е. во всем понятийно-категориальном аппарате конфликтологии и, прежде всего, в содержании базового ее понятия — категории конфликта.

Предметом конфликтологии является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном — категорией конфликта. Объект конфликтологии — сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

Между объектом и предметом конфликтологии, как и любой другой науки существует не только взаимосвязь, но и определенная дистанция, которая усилиями ученых может постепенно сокращаться, но никогда не может быть полностью преодолена из-за ограниченности возможностей человеческого познания. Тем не менее, ученые постоянно стремятся к обеспечению максимально возможного соответствия своих теоретических выводов объективной реальности. Достижение этих целей, как свидетельствует вся история науки, во многом определяется тем инструментарием, исследовательскими методами, которые используются учеными.

История развития конфликтологии. Этапы становления конфликтологии как науки

Конфликтология — относительно молодая наука. В законченном виде она появилась лишь к середине XX в. Однако конфликты существовали всегда, а первые попытки их осмысления относятся к глубокой древности.

Древние философы считали, что сам по себе конфликт не плох и не хорош, он существует повсюду независимо от мнений людей о нем. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов. Правда, сам термин «конфликт» они еще не употребляли, но уже видели, что конфликт не исчерпывает собой всей жизни, а представляет собой лишь ее часть.

Во времена *Средневековья*, когда утвердилась христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми опять-таки не удалось. Причем столкновения продолжались не только между верующими и неверующими, но и между самими единоверцами. По этому поводу *Эразм Роттердамский* (1469–1536) замечал:

«Наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих лагерях, будто сам с собой ведет борьбу».

В социологии общая концепция социального конфликта стала складываться в конце XIX — начале XX вв. в работах немецких ученых *Макса Вебера* (1864–1920) и *Георга Зиммеля* (1858–1918). Они доказали, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни. Для социологического подхода в отличие от философского, предельно обобщенного, характерно исследование конфликта на основе таких специфических методов, как анкетирование, статистический анализ массовых данных, интервьюирование и др. В результате в рамках социологического подхода представления о конфликтах стали более детальными, конкретными, «живыми». Хотя взгляды на природу и роль конфликтов в жизни общества у разных социологов были неодинаковыми, все они, тем не менее, признавали их важную роль в общественной жизни и необходимость их конкретно-социологического анализа.

По мысли М. Вебера, общество представляет собой совокупность групп, различающихся своим статусом. Поэтому их интересы расходятся, что и порождает социальные конфликты. Всякие надежды на возможность их устранения из жизни общества иллюзор-

ны. Нужно признать неизбежность существования на этой земле вечной борьбы одних людей против других.

Однако интересы людей не только расходятся, но в какой-то мере и совпадают, что создает основу для баланса сил, достижения социального консенсуса. И хотя конфликты не могут быть вовсе устранены из социальной жизни, это не означает, что она характеризуется постоянной нестабильностью.

Г. Зиммель в своей книге «Конфликт современной культуры» (1918) и ряде других своих работ исходил из того, что существующее в обществе множество эгоистических групп, тем не менее, не изолированы друг от друга, а, наоборот, тесно связаны между собой тысячами незримых нитей. Именно эти пересечения групповых - интересов смягчают конфликты и служат почвой для устойчивости демократических обществ. Тем не менее, конфликты неустранимы, они представляют необходимое универсальное свойство социальной жизни, столь же устойчивую ее форму, как власть, рынок, общественный договор и др. «Как только жизнь возвысилась над чисто животным состоянием... в ней обнаружился внутренний конфликт, нарастание и разрешение которого есть путь обновления всей культуры».

Современная эпоха как раз отличается крайней степенью развития этого всеобщего свойства жизни. «...Из всех исторических эпох, в которых этот конфликт принял характер острого ... ни одна не обнаруживает его в виде основного мотива и в такой мере как наша». Многочисленные последователи Зиммеля обосновывали мысль, что важнейшая практическая цель социологии — способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество. Именно после работ Зиммеля в научный оборот вошел термин «*социология конфликта*».

Эти исходные положения и послужили основой для создания к середине XX в. *теории конфликта* в качестве самостоятельной области социологии. Эта задача была решена главным образом усилиями двух выдающихся ученых — немецкого социолога *Ральфа Дарендорфа* (р. 1929) и американского социолога *Льюиса Козера* (р. 1913).

Дарендорф в своих известных работах «Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), «Современный социальный конфликт» (1988) и др. рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии и поэтому именуется своей социологическую концепцию *теорией конфликта*. Для него наличие конфликтов — естественное состояние общества. Не наличие, а отсут-

ствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликта. Конфликты отнюдь не всегда являются угрозой для данной общественной системы, напротив, они могут служить одним из источников ее изменения и сохранения на основе порождаемых конфликтами позитивных изменений.

В отличие от К. Маркса, Р. Дарендорф полагает, что главным источником конфликта являются не экономические, а *политические противоречия* между социальными группами, связанные с концентрацией власти у одних и ее отсутствием у других. Конфликты на экономической почве между рабочими и предпринимателями сегодня лишены прежней взрывной силы и могут быть разрешены без применения революционных методов, характерных для XIX в.

Современное общество выработало рациональные методы регулирования конфликтов с участием в этом процессе властных структур. Основные положения разработанной им теории социального конфликта можно свести к следующему:

- 1) поскольку отличительная черта любого общества — отношения господства и подчинения, его атрибутом является *конфликт*;
- 2) основой социальной жизни, ее конфликтности являются *властные отношения*, господство одних групп над другими: хозяев — над работниками, офицеров — над солдатами, преподавателей — над студентами, государственных чиновников — над всем остальным обществом;
- 3) общество представляет собой *систему конфликтующих групп*. Конфликты неизбежны, универсальны. Существует множество разновидностей конфликтов, в том числе внутриличностные, внутригрупповые межличностные и межгрупповые, на уровне общества в целом, межгосударственные и др. Поэтому правильнее говорить не о разрешении конфликтов, а об их *регуливании*, поскольку конфликты никогда не исчезают полностью;
- 4) общность интересов людей, образующих одну группу, и различия интересов разных групп по мере их осознания ведут к образованию различного рода *организационных структур* (профсоюзов, партий, лоббистских объединений и т.п.);
- 5) именно эти структуры способствуют *обострению конфликтов*, особенно в условиях чрезмерной концентрации власти в руках немногих и отсутствия у других групп не только самой власти, но и возможности ее получить.

Классическим произведением современной конфликтологии стала работа Л. Козера «Функции социального конфликта» (1956). Развивая идеи Вебера и Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, американский социолог дал в своей работе глубокое обоснование **позитивной роли конфликтного взаимодействия** в жизни общества. Им был сформулирован ряд положений, ставших теоретическим фундаментом современной науки о конфликте:

1) постоянным источником социальных конфликтов является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты. Особую роль в постоянной борьбе за эти дефицитные ресурсы имеет стремление людей к власти и престижу;

2) хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль в демократическом, «закрытом», и демократическом, «открытом», обществах различна. В «закрытом», особенно в тоталитарном обществе, которое расколото на два враждебных, противоположных лагеря, конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер. В «открытом» обществе, хотя и возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем;

3) конструктивные и разрушительные результаты конфликта глубоко различаются между собой. Главная задача конфликтологии и состоит в разработке рекомендаций по ограничению негативных и использованию позитивных функций конфликтов.

Следует отметить, что теория конфликта, разработанная Р. Дарендорфом и Л. Козером, имела и критическую направленность. Она противопоставлялась ее авторами как марксистской теории классовой борьбы, господствовавшей в середине XX в. в социалистических странах, так и концепциям социального согласия и «человеческих отношений», которые пользовались влиянием на Западе.

Развитие конфликтологии в рамках психологической науки

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их регулировании не только социологического, но и **психологического подходов**. Ведь необходимой стороной социального конфликта является не только выраженное вовне поведение людей, но и их внутренние установки, ценности, взгляды и чувства, потребности и интересы, т.е. их психология индивидуальная и корпоративная.

Поэтому со временем стало быстро увеличиваться число работ по этой тематике. Наряду с социологией появилась и **психология конфликта**.

Если социология ориентирована на анализ межгрупповых конфликтов, то психология сосредоточивается преимущественно на исследовании внутриличностных и межличностных противоречий, хотя одновременно она участвует и в изучении психологических аспектов межгрупповых столкновений, например, межнациональных конфликтов.

Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Таков конфликт, переживаемый молодым человеком при выборе между двумя интересными профессиями. Весьма болезненным может быть внутренний конфликт при выборе между двумя, поджидающими человека неприятностями, опасностями. Человек может захотеть избавиться от неприятной, неудовлетворяющей его работы, но, вместе с тем, одновременно он может бояться стать безработным.

Испытываемые при подобного рода конфликтных ситуациях чувства дискомфорта, тревоги могут стать настолько сильными, что превратятся в источник невроза или стресса.

Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог **Зигмунд Фрейд** (1856—1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике **конфликт между сознательным и бессознательным**, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм. Именно эта дисгармония человеческой души служит главным источником всех социальных конфликтов: внутриличностных, межличностных, межгрупповых.

Один из последователей Фрейда **Карл Юнг** (1875—1961) предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. **Интроверты** — это люди, обращенные внутрь, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, обращенностью на самого себя, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. **Экстраверты**, наоборот, обращены во вне, в своем мышлении и поведении открыты для внешних влияний.

Современная психология разработала и другие типологии, учитывающие поведение людей в конфликтных ситуациях.

Американский психолог **Эрик Берн** (1902—1970) разработал **концепцию транзактного анализа**. Согласно его теории все люди разделяются по трем основным состояниям, которые доминируют в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый». Люди, относящиеся к первой группе, склонны к эмоциональному, спонтанному поведению. Вторые любят поучать, отличаются стереотипным мышлением. Третьи — прагматичны, рассудочны. Конфликтные ситуации как раз и возникают, когда начинают взаимодействовать люди с однотипной психикой, например, два «ребенка» или два «взрослых».

В 90-е годы американский психолог **К. Томас** предложил оригинальную **тестовую методику** определения склонности людей к одному из способов поведения в конфликтной ситуации. Эти способы поведения он обозначил следующим образом: 1) избегание или уход от конфликта; 2) соперничество или силовой метод; 3) приспособление или метод односторонних уступок; 4) компромисс или взаимные уступки; 5) сотрудничество или достижение взаимовыгодного решения.

Таким образом, главные предпосылки для возникновения конфликтологии в качестве самостоятельной дисциплины были созданы развитием философии, социологии и психологии.

Прикладные проблемы современной конфликтологии и их значение для гуманизации социальных и межличностных отношений

В настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений. Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах. Накопился обширный фонд конфликтологической литературы. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов. Однако все же — что собою представляет конфликтология?

Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии. Другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему «не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории,

математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики)». Одни конфликтологи определяют ее как «науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения»; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений». Некоторые ученые вообще не склонны называть конфликтологию наукой, полагая, что она есть область практической деятельности: «По сути дела, в практике организации современного менеджмента, в дипломатии, в юриспруденции, коммерческой деятельности и иных областях жизни, где наблюдается непосредственное столкновение интересов противостоящих сторон, сложилось прикладное направление, которое получило название **конфликтологии**. Конфликтолог — это **специальная профессия**, представители которой участвуют во многих переговорных процессах...». Британская Энциклопедия 1997 г. избегает говорить даже о самом существовании конфликтологии (слово «конфликт» там фигурирует более чем в трех сотнях статей, а слово «конфликтология» — отсутствует).

Наличие столь разнообразных взглядов на конфликтологию означает, что общепринятое понимание ее статуса пока не сложилось.

Конфликтология сегодня находится еще в процессе становления. Различные подходы к ее пониманию отражают возможности ее дальнейшей судьбы.

Не исключено, что конфликтология так и будет существовать в виде сферы деятельности, которую нельзя целиком подвести ни под категорию науки, ни под категорию практической профессии. Положение, в котором она сейчас находится, не является каким-то уникальным случаем. Есть много таких областей, статус которых не поддается однозначному определению. Возьмите, например, медицину, психологию, педагогику, химию, электротехнику, металлургию и т. п., — это и науки, и практические профессии. Существует медицинская наука и медицинская, врачебная практика. Одни психологи и педагоги занимаются научными исследованиями, другие — работают на предприятиях и учительствуют в школах. Есть НИИ металлургии и есть металлургические заводы. Есть химики-ученые и химики-инженеры, электротехники-ученые и электротехники-мастера. Даже такие теоретические дисциплины, как математика или философия, не отделены «китайской стеной» от практической жизни, а многие науки имеют прикладной характер и непосредственно нацелены на решение конкретных практических задач. Грань между наукой и практи-

кой зыбка и подвижна, особенно если речь идет о прикладной науке. В современных условиях чуть ли не всюду практика опирается на науку. Требуются, с одной стороны, исследователи, разрабатывающие научные основы и технологию практической деятельности, а с другой — практические работники высокой квалификации, владеющие соответствующими научными знаниями и способные применять их в своем труде. Так обстоит дело и с современной конфликтологией.

Современная конфликтология — прикладная научная дисциплина и вместе с тем сфера практической работы по урегулированию конфликтов.

Что же касается споров о пределах конфликтологии как науки, то вряд ли такие споры являются плодотворными. Выдающийся философ и логик XX столетия Б. Рассел на вопрос, как лучше определить математику, отвечал: «Математика есть то, чем занимаются математики». Следуя Расселу, можно сказать, что конфликтология есть то, чем занимаются конфликтологи. Если кто-то занят изучением и разрешением **социальных** конфликтов и считает, что **внутриличностные** конфликты — не дело конфликтологии, это нисколько не мешает другим заниматься межличностными конфликтами и тоже называть свои занятия конфликтологией. Если кто-то определяет конфликтологию очень широко — как науку о психогигиене человеческих отношений вообще — и получает полезные результаты в этом направлении, то честь ему и хвала. И точно так же честь и хвала тем конфликтологам, которые ограничивают свою деятельность более узкими рамками — не любыми, а только конфликтными отношениями — и добиваются успеха в решении встающих здесь задач.

Судьба конфликтологии определяется не тем, какие словесные дефиниции ей дают и как устанавливаются границы, в которых она должна развиваться. Конфликтология становится наукой и развивается как наука потому, что есть общественная потребность в познании конфликтов и способов их регулирования. Все, что служит этой цели, может быть записано ей в актив, а может числиться и по ведомству какой-либо другой науки. Общественная значимость изучения конфликтов порождает тенденцию собирать знания о них «в одну кучу». И чем больше становится эта «куча знаний», тем больше делается необходимым упорядочивать ее в единую научную систему, выделять ее как особую область науки.

Считать ли конфликтологию отдельной, самостоятельной наукой, образовавшейся на стыке социологии, психологии и других наук,

или же комплексной научной дисциплиной, — это вопрос, на который можно ответить по принципу: «и то, и другое».

Конфликтология как наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер. Однако самостоятельность конфликтологии относительна. Она пользуется данными, теоретическими моделями, методами и приемами любых наук, если это помогает ей в изучении конфликтов. Особенно тесно она связана с теми областями знаний, от древа которых она, собственно, и «отпочковывается», — с социологией и психологией. Многие другие отрасли науки — история, культурология, экономические науки, правоведение, педагогика, политология, военная наука — дают ей фактический материал и служат полем приложения ее концепций. Из философии она заимствует общие принципы понимания конфликта как разновидности противоречия, столкновения и взаимодействия противоположностей. Намечаются (но пока остаются еще мало реализованными) возможности приложения к конфликтологическим проблемам математического аппарата.

В математике конфликтные ситуации представляются в виде абстрактных математических моделей, которые могут интерпретироваться на реальных объектах, если удастся найти соответствие между свойствами моделей и свойствами этих объектов. Обычно подобное соответствие устанавливается лишь при введении каких-то упрощающих допущений относительно реальных объектов. Первые шаги к математическому описанию конфликтных отношений предпринял в России в 1920-х гг. Г. Ф. Гаузе. В 1940-х гг. появились попытки построить модели ситуаций конфликтного типа на основе математической теории игр. В работах В. А. Лефевраи, Г. Л. Смоляна 1960-х гг. предложены модели «рефлексивных игр», в которых соперники стараются угадать замыслы друг друга (как в популярной песенке М. Леонидова: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я»).

Вопросы для самоконтроля

1. Как понимали роль конфликтов и гармонии мыслители Древнего мира (Лао-цзы, Гераклит и др.)? Как понимается проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в древней и современной философии?

2. В чем особенности религиозного истолкования конфликта в средневековой философии? В чем смысл проблемы теодицеи и как ее разрешает современная религиозная философия?

3. Охарактеризуйте две основные концепции конфликта, предложенные мыслителями Нового времени: 1) пессимистическую (Т. Гоббс и др.) и 2) оптимистическую (Ж.-Ж. Руссо и др.).

4. Как разрешалась проблема конфликта в марксистской философии? Как обосновывалась идея о возможности преодоления острых конфликтов при социализме в советской философии?

5. Покажите достоинства и недостатки исследования конфликта в классической философии.

6. Какой вклад в развитие конфликтологических знаний (в составе социологии) внесли М. Вебер и Г. Зиммель?

7. Раскройте основное содержание теории конфликта Р. Дарендорфа. Объясните различия в понимании этой проблемы Дарендорфом и Марксом.

8. Охарактеризуйте взгляды Л. Козера на природу и функции конфликта и их роль в демократическом и недемократическом обществах.

9. Как объясняют роль конфликта теории социального согласия человеческих отношений, разработанные Т. Парсонсом и Э. Мэйо?

10. Каковы основные идеи общей теории конфликта К. Боулдинга? Сравните статическую и динамическую модели конфликта по Боулдингу. В чем суть его принципа дефицита ресурсов?

11. Сравните социологический и психологический подходы к анализу конфликта.

12. В чем заключается вклад З. Фрейда и К. Юнга в исследование психологических аспектов конфликта?

13. Какие типологии конфликтного поведения людей предложены Э. Берном и К. Томасом?

14. Какими науками, кроме конфликтологии, исследуется проблематика конфликта? В чем специфика исследования конфликта в правоведении?

МОДУЛЬ 1

Конфликт как социально-психологическое явление

В результате изучения модуля студент должен

знать:

- общее представление о теоретических и методологических проблемах, истории становления и развития конфликтологии;
- типологические особенности конфликтов разных видов;

уметь характеризовать:

- конфликты;
- конфликтные типы личности;

уметь анализировать, интерпретировать и иллюстрировать:

- причины деловых, личностных и межличностных конфликтов;
- приобрести навыки и качества:**
 - управления конфликтами;
 - разрешения конфликтов;
 - совместной созидательной деятельности;
 - конструктивного делового и межличностного общения в коллективе;
 - разрешения конфликтов;
 - совместной созидательной деятельности.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Конфликт как социально-психологическое явление

План

1. Функции конфликта.
2. Динамика конфликта.
3. Причины конфликта.
4. Типология конфликтов.

Функции конфликта

Функция (лат. *functio* — совершение, исполнение) социального конфликта означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим под функцией конфликта мы будем пони-

мать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.

Явные и скрытые функции конфликта

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1. **Явные** функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта.

2. **Скрытые (латентные)** функции конфликта — такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции конфликта могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников.

Конструктивные функции конфликта

Все конструктивные (как, впрочем, и отрицательные) функции конфликта (с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала) можно разделить на:

1) **общие** функции конфликта — имеют место на различных уровнях социальной системы;

2) функции конфликта на **личностном** уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Они выражаются в следующих последствиях.

Общие конструктивные функции конфликта

1. Конфликт является **способом обнаружения и фиксации противоречий** и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет **информационную** функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

2. Конфликт является **формой разрешения противоречий**. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.

3. Конфликт способствует **снятию социальной напряженности** и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4. Конфликт может выполнять **интегративную, объединительную функцию**. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к **стабилизации социальной системы**, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6. Конфликт **интенсифицирует и стимулирует групповое творчество**, способствует **мобилизации энергии** для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.

7. Конфликт может служить **средством выяснения соотношения сил** социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для **возникновения новых норм общения** между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне

Здесь происходит влияние конфликта и на **индивидуальные** характеристики личности.

1. Конфликт может выполнять **познавательную** функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических (экзистенциальных) ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей; не случайно говорят «друг познается в беде». С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать **самопознанию и адекватной самооценке** личности. Он может помочь объективно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее неизвестные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п.

3. Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т.п.

4. Конфликт является важнейшим *фактором социализации человека*, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является существенным *фактором адаптации* человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать, кто есть кто. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае, конечно, никакой адаптации не происходит.

6. Конфликт может помочь снять *психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, *способом ее самореализации и самоутверждения*. Неслучайно А. С. Пушкин писал о том, что «есть упоение в бою».

Деструктивные функции конфликта.

Общие деструктивные функции конфликта

Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может быть связан с *насилованными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.

2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации и дезорганизации*.

3. Конфликт может привести к *замедлению темпов* социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4. Конфликт может способствовать *дезинтеграции общества*, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов.

6. Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*.

7. Конфликт в организациях часто приводит к *снижению уровня организации системы*, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

Они выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может оказывать *негативное воздействие на социально-психологический климат* в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2. Конфликт может привести к *разочарованию в своих возможностях и способностях*, к деидентификации личности.

3. Конфликт может вызвать *чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентаций* и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы. А это может иметь уже совсем серьезные последствия — девиантное (отклоняющееся) поведение и как крайний случай — суицид. Не подлежит сомнению тесная взаимосвязь в нашем обществе в 90-х годах таких явлений, как рост числа социальных конфликтов, девиантного поведения и суицида. По суициду, в частности, наша страна стоит сегодня на одном из первых мест в мире.

4. Конфликт может привести к *отрицательной оценке человеком своих партнеров* по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» *защитные механизмы*, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения:

- отступление — молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- пугающая информация — критика, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы;
- жесткий формализм — формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;

- превращение дела в шутку. Этот принцип во многом противоположен предыдущему;

- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;

- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

Таковы основные дисфункциональные последствия конфликта, которые (как и функциональные последствия) между собой взаимосвязаны и носят конкретный и относительный характеры. Здесь уместно вспомнить известное положение: абстрактной истины нет, истина всегда конкретна.

Динамика конфликта

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой *процесс*, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* — это и есть процесс его изменения.

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен *тремя* этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К собственно конфликту примыкают еще *два* периода: 1) предконфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

1) предконфликтная ситуация (латентный период);

2) открытый конфликт (собственно конфликт):

- инцидент (начало конфликта);
- эскалация (развитие) конфликта;
- завершение конфликта;

3) послеконфликтный период.

Предконфликтная ситуация

Предконфликтная ситуация — это *возможность*, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. *Эти* противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне справедливо его на-

зывают *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом* или *инкубационным* состоянием конфликта. Мы его будем называть *предконфликтной ситуацией*.

В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Так, заказ на установление нового оборудования в организации объективно уже связан с теми противоречиями интересов, которые возникнут в связи с необходимостью увольнения части работников, вызванного внедрением новой техники. Но пока конфликта еще нет и его угроза может и не осознаваться будущими оппонентами противоборства за сохранение рабочих мест на производстве.

Таким образом, предконфликтная ситуация характеризуется тем, что она создает реальную *возможность* конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной. Если рабочим выдадут зарплату, то исчезнет и причина конфликта. Бесконфликтно можно разрешать и проблемную ситуацию с введением новой техники. Для этого работникам следует заранее объяснить, как будет решена проблема (кто и какую компенсацию получит, кто будет послан на курсы переподготовки, кто переведен на другую работу и т.д.).

Осознание причин конфликта

При этом следует иметь в виду, что само осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, ибо истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту. Действительно, если, например, девиантное поведение нового работника в организации вызывает на первых порах недоумение, то оно может быть объяснимо другими членами организации незнанием традиций и норм коллектива. И они могут определенное время надеяться, что поведение новичка в скором времени будет отвечать общепринятым нормам. Но если на самом деле это девиантное поведение вызвано эгоистическими интересами человека, не совместимыми с интересами других членов организации, то рано или поздно предконфликтная ситуация перерастает в конфликт.

Неадекватное осознание проблемной ситуации может иметь **двойного рода последствия**. 1) Оно может способствовать **сдерживанию**, затягиванию возникновения открытого конфликта. Это происходит, когда опасность проблемной ситуации недооценивается или преуменьшается. 2) Оно может способствовать **форсированию** наступления явного конфликта, его искусственному подталкиванию. Это случается тогда, когда опасность противоречий на стадии предконфликтной ситуации преувеличивается. «Слепая любовь» не замечает недостатков в предмете своей любви, а «слепая ревность», напротив, драматизирует самые незначительные недостатки.

Важно также отметить, что различные оппоненты Потенциального конфликта могут быть **заинтересованы** в неадекватной оценке и неадекватном восприятии опасности противоречий и факторов, возникших в предконфликтной ситуации, и сознательно вводить в заблуждение других участников будущего конфликта. Цели этой дезинформации и дезориентации противника потенциального конфликта в оценке опасности предконфликтной ситуации могут быть также двойственными. Они могут быть направлены либо на **сдерживание** будущего противоборства, либо на провоцирование одного из оппонентов конфликта к **форсированию** противоборства. В первом случае опасность противоречий предконфликтной ситуации сознательно преуменьшается, во втором — преувеличивается. Но в любом случае сознательная ложная оценка предконфликтной ситуации используется одной из сторон в своих интересах.

Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта.

Правильное осмысление противоречий на этой стадии позволяет предпринять меры по их урегулированию еще до начала открытого конфликта.

Общая логика профилактики конфликта

Общая логика профилактики конфликта на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;

2) сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии — выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;

3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;

4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, то есть решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

Отметим, что предупредить конфликт на предконфликтной стадии всегда гораздо легче и более эффективно, нежели его в последующем разрешать. Затушить едва тлеющие очаги пожара легче, чем справиться с бушующим пламенем. Хотя часто вся трудность как раз и заключается в том, чтобы обнаружить эти тлеющие очаги.

Открытый конфликт

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, рано или поздно предконфликтная ситуация переходит в **открытый конфликт**. Наличие противоборства становится очевидным всем. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Они становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, которые превращаются с этих пор в открытых оппонентов, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы.

На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого, в том числе материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. В ход пускаются не только «дозволенные», общепринятые, но и «грязные» средства, способы и технологии давления на оппонента, который с этого времени считается не иначе как «противником», «врагом».

На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоре-

чия в группах часто накладываются межличностные трения и различия, усугубляющие ситуацию.

Такова общая характеристика второго этапа развития конфликта. Однако и внутри этого — открытого периода можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются следующим образом: **1) инцидент, 2) эскалация и 3) завершение конфликта.**

Инцидент

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного инцидента (от лат. *incidens* — случай, случающийся). Инцидент — это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта следует отличать от его повода. **Повод** — это то конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но во всяком случае повод еще не есть конфликт. В отличие от этого инцидент — это уже конфликт, его начало.

Эскалация конфликта — это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Вопрос стоит только так: «кто кого», ибо это уже не локальный бой, а полномасштабная битва. Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и других.

На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностной ориентации, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие:

- 1) создание образа врага;

- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;
 - 3) применение насилия;
 - 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.
- Остановимся на этих характеристиках более подробно.

Завершение конфликта

Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта и вообще, что «так больше жить нельзя». Хотя завершение конфликта, вообще говоря, может быть связано и с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные **ситуации**, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К таким ситуациям относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон;
- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте третьей стороны и ее способности и желания прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и **способы завершения** конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1) с *точки зрения реализации целей противоборства:*

- победоносным;
- компромиссным;
- пораженческим;

2) с *точки зрения формы разрешения конфликта:*

- мирным;
- насильственным;

3) с *точки зрения функций конфликта:*

- конструктивным,
- деструктивным;

4) с *точки зрения эффективности и полноты разрешения:*

- полностью и коренным образом завершенным,
- отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Следует отметить, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. **Разрешение конфликта** есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в **позитивном, конструктивном** решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта;
- устранение конфликта;
- перерастание конфликта в другой конфликт.

Послеконфликтный период

Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, **производным** конфликтам, причем совершенно в других сферах жизнедеятельности людей. Завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения политической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т.д.

Постконфликтный синдром

За завершением конфликта может следовать **постконфликтный синдром**, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

Причины конфликта

«Костер» конфликта горит потому, что люди подбрасывают в него «дрова»: отдают ему время, душевные силы, здоровье, а иногда и всю жизнь. Прекратить любой конфликт вообще-то очень просто: надо лишь перестать им заниматься. Но это невозможно, когда в зоне разногласий оказываются жизненно важные для человека ценности. Не отстаивать их – иногда значит предать самого себя. И вместе с тем, каждый из нас наблюдал конфликты, на которые люди тратили много больше энергии, чем этого требовало дело.

Следует различать объективные и субъективные факторы, способствующие возникновению конфликта.

Объективные факторы – это **реально существующие в действительности обстоятельства**. Они связаны, главным образом, с условиями жизни, а также с некоторыми особенностями личности или группы, реально существующими в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок.

Объективные факторы конфликта очень разнообразны. К условиям бытия, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство, конкурентные отношения на рынке и др. Конфликты внутри организаций и между организациями нередко вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, недостаточно четкое распределение ответственности, обязанностей и полномочий, плохие коммуникации, что приводит к дефициту, утрате и искажению информации, несогласованности действий. Объективными факторами, связанными с особенностями личности или социальной группы, являются, например, образование, уровень квалификации и интеллектуального развития, диапазон способностей личности, ее глубинные потребности и установки. Различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела – одна из наиболее типичных причин служебных, и не только служебных конфликтов.

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей отдельных индивидов или групп, делает конфликт неизбежным. Другое дело, как он будет протекать.

Субъективные факторы представляют собой стимулы к конфликтным действиям, обусловленные *иллюзорными, кажущимися обстоятельствами*. Люди искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся. В их восприятии реальные обстоятельства принимают несвойственный им в действительности характер, или они воображают себе такие обстоятельства, которых на самом деле нет. И тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом *У. Томасом («теорема Томаса»): «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям».*

Иллюзорные представления об обстоятельствах возбуждают страсти и стимулируют конфликтные действия в не меньшей степени, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.

И объективные, и субъективные факторы выступают как причины и стимулы, побуждающие людей вступать в конфликты. Если электрическая лампочка загорается и горит только тогда, когда получает энергию от реального источника тока, то энергия конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников.

Иллюзии есть у всех. Когда два человека имеют разные представления об одном и том же, каждый может считать, что представление другого – иллюзорно. Зачастую совершенно неясно, чья точка зрения более правильна. Наличие иллюзий – вполне естественно и достаточно распространено.

Есть несколько типичных иллюзий, побуждающих людей подбрасывать «дрова» в «огонь» конфликта (*Мелибруда Е., 1986*).

Иллюзия выигрыша-проигрыша

Иногда, когда люди или группы стремятся к несовместимым целям, складывается впечатление, что возможно только одно из двух: либо выиграл(и), либо проиграл(и). Люди начинают бороться за победу «любой ценой», совершенно забывая о том, что наряду с вариантом «выигрыш-проигрыш» почти всегда существуют и другие, например, «проигрыш-проигрыш» или «выигрыш-выигрыш».

Иллюзия, что существует только альтернатива «выиграть или проиграть», ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается ценой слишком дорогой, или даже победа уже не дает выигрыша («*Пиррова победа*»).

Иллюзия собственного благородства

Зачастую мы предубеждены в пользу самих себя. Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать свои добрые дела и преуменьшать отрицательные последствия своих дурных поступков, а то и вовсе не признаваться в них. Это касается и человека, и группы: «я – хороший», «мы – хорошие». Естественно, что со стороны наши оценки могут восприниматься как ложные.

«Поиск соринки в глазу другого» или иллюзия «плохого человека»

Тот, кто говорит или действует не так, как нам бы хотелось, вызывает у нас негативную реакцию. Это может относиться и к человеку, и к группе. В отличие от меня («я – хороший») или от группы, к которой я принадлежу («мы – хорошие»), «он (они) – плохой(ие)». И взгляды, и действия, и образ жизни этих других оцениваются крайне негативно.

Иллюзия «зеркального восприятия» или двойная этика

Эта иллюзия сочетает в себе две предыдущих. У двух сторон, сталкивающихся по какому-то поводу, возникают удивительно симметричные, как в зеркале, восприятия друг друга. Добродетели, которые каждая из сторон приписывает себе, очень сходны. И пороки, которые каждая находит у противника, тоже. Зеркальное сходство наблюдается и в опасениях насчет другой стороны, и в аргументах, с помощью которых каждая сторона оправдывает себя и обвиняет противную сторону.

Типология конфликтов

Существуют разнообразные типологии конфликтов по различным основаниям. Такими основаниями могут быть: состав участников конфликта, его содержание, длительность, причины конфликта, степень интенсивности, сфера и форма протекания, способы его разрешения и пр. Наиболее распространенным является выделение типов конфликтов, *различающихся по составу их участников*. По данному основанию выделяются следующие типы конфликтов:

- внутриличностные;
- межличностные;
- групповые (между малыми группами в составе одной общности);
- межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные – в межличностные, межличностные – в групповые).

Хорошо, когда руководитель внимателен к сотрудникам и умеет наблюдать, поскольку внутриличностные конфликты и межличностные конфликты в сфере личной жизни с неизбежностью обнаружат себя в сфере профессиональной деятельности. Психологи отмечают признаки, которые «выдают» сотрудника, имеющего личные проблемы:

- заметно снижается заинтересованность в работе;
- повышается критичность по отношению ко всему и всем, включая себя;
- повышается «температура» реакций (сотрудник защищается и тогда, когда его никто не атакует);
- сотрудник чаще пребывает в плохом настроении, отказывается от общения, его поведение становится неколлегиальным;
- он делает гораздо больше мелких ошибок, невнимателен, с трудом сосредоточивается на работе;
- затрудняется в поиске формулировок, уклоняется от публичных высказываний;
- надежный, добросовестный сотрудник начинает нарушать сроки, становится неаккуратным;
- возможно появление на работе в нетрезвом виде, учащаются случаи опозданий, отсутствия на работе;
- сотрудник часто болеет, начинает принимать в большом количестве лекарственные препараты, возможны так называемые «несчастные случаи» (Зигерт В., Ланг Л., 1990).

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение функции конфликта.
2. Сравните явную и латентную функции конфликта. Приведите примеры.

3. В чем выражается противоречивость функций конфликта? Чем она обусловлена?

4. Всякая ли функция конфликта носит двойственный характер?
5. Что такое функциональный и дисфункциональный конфликты? Приведите примеры.
6. Каковы общие конструктивные функции конфликта?
7. Назовите конструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.
8. Каковы общие деструктивные функции конфликта?
9. Назовите деструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.
10. Каковы объективные факторы конфликта?
11. Каковы субъективные факторы конфликта?
12. Назовите типичные иллюзии, приводящие к конфликту.
13. По каким основаниям (критериям) создаются типологии конфликтов?
14. Каким образом взаимосвязаны внутриличностные, межличностные и групповые конфликты?
15. Какие проявления отличают сотрудника, имеющего личную проблему?
16. По каким основаниям (критериям) создаются типологии конфликтов?
17. Каким образом взаимосвязаны внутриличностные, межличностные и групповые конфликты?

Внутриличностный конфликт

План

1. Понятие внутриличностного конфликта.
2. Виды внутриличностного конфликта.
3. Причины внутриличностного конфликта.
4. Последствия внутриличностного конфликта.
5. Способы предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта.

Понятие внутриличностного конфликта

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и развертывается. Другими словами — личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя — **внутриличностные конфликты**, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться. Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Человек, который считает себя всегда правым и у которого всегда «спокойная совесть», такой человек, по мнению И. Канта, не может быть моральным человеком, который «никогда не свободен от вины». А с точки зрения другого великого философа — В. Соловьева в этом проявляется сама сущность человека, его отличие от животных. Не случайно, рационалистическому антропологизму западноевропейской традиции, тезису Р. Декарта: «мыслю, следовательно, существую», он противопоставляет свой тезис: «стыжусь, следовательно, существую».

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и **необходима** для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному «Я» как мощный внутренний двигатель заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы.

Вспомним **Ф.М. Достоевского** — гениального представителя философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком

с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев, разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз «примерял» на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту «загадку» вечного противоборства двух сущностей одного и того же человека, дуализма мотивов добра и зла. Понятно, что поставив себе цель изобразить «все глубины души человеческой», «найти в человеке человека», автор не мог не заметить и не описать проявления внутриличностного конфликта, который, как оказалось, свойственен любой личности — от «униженных и оскорбленных» до Алеши Карамазова. Великий писатель дает нам ярчайшие картины высшего выражения внутриличностного конфликта вплоть до раздвоения личности; конфликта, пожирающего саму личность и обрекающего ее на невыносимые страдания.

Сущность внутриличностного конфликта по Фрейд

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и связано в первую очередь с именем основателя психоанализа — австрийского ученого **Зигмунда Фрейда** (1856–1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным **напряжением и преодолением противоречия** между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейд, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

Три типа конфликтной ситуации К. Левина

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог **Курт Левин** (1890–1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида **одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины**. В этой связи он выделил **три** типа конфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя **положительными силами** примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода.

2. Человек находится между двумя приблизительно равными **отрицательными силами**. Характерный пример — ситуация наказания. С одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает.

3. На человека одновременно действуют две **разнонаправленные силы** примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет съесть торт, а ему запретили.

«Я-концепция» К. Роджерса

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления — американский психолог **Карл Роджерс** (1902—1987). Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является **«Я-концепция»** — представление личности о самой себе, образ собственного «Я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе «Я-концепции» происходит саморегуляция поведения человека.

Но «Я-концепция» часто не совпадает с представлением об **идеальном «Я»**. Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между «Я-концепцией», с одной стороны, и идеальным «Я» — с другой, и выступает как **внутриличностный конфликт**, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

Теории потребностей А. Маслоу

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога **Абрахама Маслоу** (1908—1968). Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая — потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенциалов, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшин-

ства она является свершившейся, реализованной. **Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом** и лежит в основе внутриличностного конфликта.

Теория В. Франкла

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром **Виктором Франклом** (р. 1905), создавшим новое направление в психотерапии — **логотерапию** (от гр. logos — мысль, разум и гр. therapeia — лечение). По его определению, логотерапия «занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла».

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом², или чувством бессмысленности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в «ноогенных неврозах» (от гр. noos — смысл).

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством «духовного ядра личности», в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз — это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бессмысленности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука — свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

Теория А.Н. Леонтьева

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясищеву, В. С. Мерлина и других. Но прежде всего следует обратить внимание на деятельностный подход **А. Н. Леонтьева** (1903—1979), который своей теорией *о роли предметной деятельности* в становлении личности многое сделал для понимания внутриличностного конфликта.

Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению А. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает завершенную пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или мотивационное поле.

Структура личности,— писал он,— представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как «направленность личности», неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной.

Противоречивое взаимодействие этих «вершин» мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности— нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противо-

речиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. «Ведь гармоничная личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы». Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики

Внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.

Можно сказать и по-другому: **внутриличностный конфликт** — это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

- 1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- 2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;
- 3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;
- 4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;
- 5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:
 - противоречивыми позициями сторон;
 - противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
 - противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — «не убий»);
 - отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и **неосознанным**, что не делает его менее значимым.

Виды внутриличностных конфликтов

Подобно тому как существуют многочисленные основания классификации конфликтов вообще, имеются различные основания и для выделения видов внутриличностных конфликтов.

Авторы работы «Психология индивида и группы» различают три типа внутриличностных (психологических) конфликтов.

1. **Конфликт потребностей.** Его основание заключается в том, что наши потребности могут противостоять друг другу и побуждать нас к различным действиям. Иногда мы хотим одновременно противоречивых вещей и поэтому не можем действовать. Например, ребенок хочет съесть конфету, но мать просит его отдать лакомство ей. В таком случае ребенок хотел бы съесть конфету, а также отдать ее матери. Он испытывает конфликт потребностей и начинает плакать.

2. **Конфликт между потребностью и социальной нормой.** Очень сильная потребность может столкнуться внутри нас с принудительным императивом. Независимо от того, уступим мы или нет этой потребности, ситуация становится конфликтной.

Многочисленные примеры подобного рода внутриличностных конфликтов описаны З. Фрейдом. В его терминологии противоречие, вызывающее данный тип конфликта, — это противоречие между **Оно (Ид)** и **Сверх-Я (Супер-эго)**. **Оно (Ид)** — сосредоточение слепых инстинктов (либо сексуальных, либо агрессивных), стремящихся к немедленному удовлетворению. Сверх-Я (Супер-эго) включает моральные нормы, запреты и поощрения, усвоенные личностью.

3. **Конфликт социальных норм.** Сущность этого конфликта заключается в том, что человек испытывает равнозначное давление двух противоположных социальных норм.

В прошлом веке дуэль, запрещенная церковью, была единственным признанным в обществе средством смыть оскорбление и восстановить свою честь. Конфликтная ситуация для верующего дворянина заключалась в противоречии между классовым и религиозным долгом.

Причины внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт, как и всякий другой, не возникает на «пустом месте». Человек живет в социальном мире, вовлечен в многообразные общественные отношения, которые воздействуют на него в различных направлениях и с разным знаком. Ни один индивид как существо социальное не может развиваться вне этой системы общественных отношений. И только в обществе он может удовлетворить свои потребности, утвердить интересы и достигнуть поставленных целей. Другими словами, жить в обществе и быть свободным от него нельзя. С другой стороны, всякая личность стремится к свободе и самореализации. Это объективное противоречие между личностью и обществом изначально предопределяет появление различных внутриличностных конфликтов, имеющих разнообразное последствия для развития личности.

Отношения человека к миру, к другим людям и к самому себе носят **противоречивый характер**, который обуславливает и противоречивость внутренней структуры личности. Человек как часть общества не может «выскочить» из целостной системы противоречивых общественных отношений, которые в конечном счете детерминируют его сознание, психику и весь внутренний мир.

Многообразные отношения, — писал в этой связи А.Н. Леонтьев, — в которые человек вступает к действительности, являются объективно противоречивыми. Их противоречия и порождают конфликты, которые при определенных условиях фиксируются и входят в структуру личности.

Причины внутриличностного конфликта можно разделить на три вида:

- 1) внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности;
- 2) внешние причины, обусловленные положением личности в социальной группе;
- 3) внешние причины, обусловленные положением личности в обществе.

Следует иметь в виду, что все эти виды причин конфликта взаимосвязаны, а сама их дифференциация достаточно условна. Речь идет по существу о единичных, особенных и общих причинах, между которыми, как и между категориями, их отражающими, существует диалектическая взаимосвязь. Например, внутренние причи-

ны конфликта есть результат взаимодействия личности и с группой, и с обществом, а не возникают сами по себе, ниоткуда.

Внутренние причины внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. При этом чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и притязания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степени личность подвержена конфликту. Среди основных противоречий, вызывающих внутренний конфликт, можно выделить следующее:

- противоречие между потребностью и социальной нормой. Внутриличностный конфликт, возникающий на этой основе, классически описан З. Фрейдом;
- противоречие мотивов, интересов и потребностей (и в театр хочется сходить, и к семинару надо подготовиться);
- противоречие социальных ролей (и па производстве надо задержаться для выполнения срочного заказа, и с ребенком погулять);
- противоречие социальных ценностей и норм: как соединить христианскую ценность «не убий» и долг защиты отечества на поле боя.

Для возникновения внутриличностного конфликта указанные противоречия должны приобрести глубокий личностный смысл, иначе человек не будет придавать им значения. Кроме того, различные стороны противоречий по силе своего воздействия на личность должны быть примерно равными. В противном случае человек из двух зол легко выбирает меньшее, а из двух благ — большее. И никакого конфликта не возникает.

Внешние причины внутриличностного конфликта могут быть обусловлены: положением личности в группе, 2) положением личности в организации, 3) положением личности в обществе.

1. Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные **положением личности в группе**, могут быть разнообразными. Но их общий признак состоит в невозможности удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности, потребностей и мотивов. В работе «Психология индивида и группы» выделяются в этой связи **четыре** вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт:

1) физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей: узник, которому камера не дает свободы передвижения; непогода, препятствующая уборке урожая; недостаточный доход, не позволяющий хозяйке приобрести то, что

ей хочется; опущенный слякбаум или часовой, не пропускающий в то или иное место;

2) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности (я хочу выпить чашку кофе, но магазины закрыты, и дома его больше не осталось);

3) биологические ограничения (умственно отсталые люди и люди с физическими дефектами, у которых препятствие коренится в самом организме);

4) социальные условия (главный источник наибольшего числа наших внутриличностных конфликтов).

Когда наша потребность в уважении не встречает понимания, когда мы лишены свободы или чувствуем себя чужими в своем классе из-за отношения к нам некоторых людей, — мы находимся в состоянии **фрустрации**. Существует множество примеров конфликтных ситуаций подобного типа в жизни общества, поскольку очень часто группы оказывают давление на своих членов, что приводит к личным конфликтам.

2. На уровне **организации** внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены следующими видами противоречий:

1) противоречие между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации (человека повысили в должности, дали в подчинение новых сотрудников, расширили функции и т.д., а права остались прежними);

2) противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда (во что бы то ни стало надо выполнить производственное задание, а техника старая и постоянно ломается);

3) противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменном оборудовании);

4) противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения. (В нашем недавнем прошлом в условиях жесткой плановой экономики в этой связи был популярен лозунг «план любой ценой»);

5) противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями, с другой. (Постоянная работа в выходные, вечные авралы, практика взяток и подношений, подхалимаж, привычка начальника

приставать с ухаживаниями к подчиненным, систематические коллективные выпивки на работе и т. д. — такого рода требования, обычаи и нормы могут быть не приемлемыми для людей, не соответствовать их ценностям и потребностям);

6) противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации. (Многие люди в качестве жизненно важной цели стремятся к повышению квалификации, к самореализации, и если для этого нет условий, может развиваться внутриличностный конфликт);

7) противоречия, вызванные несовместимостью социальных ролей личности. (Эта причина внутриличностного конфликта встречается довольно часто. Ее содержание состоит в противоречии между теми функциями, которые человек должен выполнять, обладая разными статусами- В этом случае различные роли будут предъявлять к человеку разные, может быть, даже противоречивые требования. Например, статус руководителя организации будет предъявлять одни требования и нормы поведения по отношению к подчиненному, а статус близкого друга — другие);

8) противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами. (Человек работает в организации, выпускающей прибыльную, но недоброкачественную или вредную для потребителей продукцию).

3. Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в обществе*. Эти причины связаны с противоречиями, которые возникают на уровне социальной макросистемы и коренятся в характере общественного строя, социальной структуры общества, его политического устройства и экономической жизни.

Для России в этой связи необходимо обратить внимание, прежде всего, на *влияние рыночных отношений* на возникновение и развитие внутриличностных конфликтов. Для нас этот вопрос является особо актуальным, потому что страна совсем недавно встала на путь рыночной экономики. И хотя в отечественной литературе этот вопрос еще не изучен в должной мере, мы можем обратиться к исследованиям, имеющимся в других странах, давно вставших на путь экономического либерализма.

Последствия внутриличностного конфликта

Отрицательные последствия внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт по своим последствиям может быть как **конструктивным** (функциональным, продуктивным), так и **деструктивным** (дисфункциональным, непродуктивным). Первый имеет своим результатом положительные последствия, второй — отрицательные. Внутриличностный конфликт носит деструктивный характер, когда личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры.

1. В общем плане можно выделить следующие отрицательные последствия внутриличностного конфликта, касающиеся состояния *самой личности*:

- прекращение развития личности, начало деградации;
- психическая и физиологическая дезорганизация личности;
- снижение активности и эффективности деятельности;
- состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия;
- появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на внутриличностный конфликт;
- появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности;
- разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

2. Отрицательные последствия внутриличностного конфликта касаются не только состояния самой личности, ее внутренней структуры, но и ее взаимодействия с *другими людьми в группе* — в семье, школе, вузе, организации и т.д. Такими негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;
- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название «*отступлением*»;
- повышенная чувствительность к критике;
- пугающая информация — критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства;

- девиантное (отклоняющееся) поведение и неадекватная реакция на поведение других;
- неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы невпопад, приводящие собеседника в замешательство;
- жесткий формализм — буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими;
- поиск виноватых — обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

3. Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к более **тяжелым последствиям**, наиболее сильные из которых стресс, фрустрация и невроз.

Позитивные последствия внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт может быть не только деструктивным, но и **конструктивным**, т.е. позитивно влияющим на структуру, динамику и результативность внутриличностных процессов и служащим источником самосовершенствования и самоутверждения личности. В этом случае внутриличностные противоречия разрешаются без особых негативных последствий, а общим результатом их разрешения является развитие личности. Поэтому многие исследователи внутриличностного конфликта совершенно обоснованно рассматривают продуктивный внутриличностный конфликт как важный **способ развития личности**.

Действительно, именно через конфликт, разрешение и преодоление внутриличностных противоречий происходит становление характера, воли и всей психической жизни личности. Лишите человека этой внутренней работы и борьбы и вы лишите его полноценной жизни и развития, ибо сама жизнь и есть постоянное разрешение противоречий. Один из авторов современной психологии личности, ставший уже классиком, — В. Франкл писал: **«Я считаю опасным заблуждением предположение, что в первую очередь человеку требуется равновесие, или, как это называется в биологии, «гомеостазис». На самом деле человеку требуется не состояние равновесия, а скорее борьба за какую-то цель достойную его.**

Если рассматривать положительные последствия внутриличностного конфликта более конкретно, то можно выделить следующие:

- 1) конфликты способствуют мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;
- 2) конфликты помогают самопознанию личности и выработке ее адекватной самооценки;

3) внутриличностный конфликт закаляет волю и укрепляет психику человека;

4) конфликт является средством и способом саморазвития и самоактуализации личности;

5) преодоления конфликтов дают личности ощущение полноты жизни, делают ее внутренне богаче, ярче и полноценнее. В этом плане внутриличностные конфликты дают нам возможность наслаждаться победой над самим собой, когда человек свое реальное «Я» хотя бы на немного приближает к своему идеальному «Я».

Способы предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует **научиться создавать условия**, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли. На сегодняшний день конфликтология разработала целую систему способов и мер по предупреждению и разрешению внутриличностных конфликтов. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить.

Существуют **всеобщие, или общесоциальные**, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но если иметь в виду «рядовую» личность, то ее влияние при этом все-таки не может быть значительным. Такие условия изменяются посредством действий больших социальных групп, классов, социальных общностей, объединений и движений.

Поэтому при дальнейшем рассмотрении внутриличностного конфликта речь пойдет об условиях и способах предупреждения конфликтов, **зависящих от самой личности**. Основные из них следующие.

Познай самого себя

Первое и исходное условие профилактики внутриличностных конфликтов выражено в принципе «Познай самого себя» («Nosce te ipsum»). Это изречение было высечено на колонне при входе в храм Аполлона в древнегреческом городе Дельфы в качестве призыва к каждому входящему. И не случайно в философии Сократа этот принцип занимает ведущее место.

Действительно, чтобы не очутиться в ситуации внутриличностного конфликта, нужно прежде всего осознать «Кто Я?», «Зачем пришел в этот мир?», «В чем смысл моей жизни?» и т.п. То есть необходимо прежде всего создать правильный «Я-образ», ибо только в этом случае личность будет четко осознавать, какие ценности для нее являются главными, смыслообразующими жизненными ценностями, а какие — второстепенными; за какие следует пойти на костер, а мимо каких — пройти, не заметив.

Однако познание самого себя — дело не из легких. Личность постоянно находится в процессе становления, она многогранна и многокачественна. Поэтому на быстрый успех здесь рассчитывать не приходится. Бербель и Хайнц Швальбе рекомендуют несколько способов и приемов для лучшего познания самого себя. Приведем некоторые, ключевые.

1. Прежде всего, попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Не зануда ли я?
- Склонен ли я к необдуманной критике?
- Избегаю ли я говорить о негативных вещах?
- Не слишком ли много я говорю о материальных вещах?
- Присуще ли мне инстинктивное поведение?
- Есть ли такие слова или раздражающие моменты, при которых я тут же выхожу из себя?
- Испытываю ли я страх, опасения или постоянное напряжение?
- Часто ли я позволяю себе неодобрительно или пессимистически высказываться?
- Пользуюсь ли я в разговоре двусмысленными оборотами?
- Ношу ли я в себе неопределенное чувство вины?
- Есть ли у меня определенная материальная жизненная цель, которой подчинен весь мой теперешний образ жизни?
- Часто ли я болею, впадаю в депрессию или тоску?

После ответов на эти вопросы можно утверждать, что вы уже лучше знаете самого себя.

2. Следующий шаг — выявление **талантов и сильных сторон** своей личности. Проанализируйте, когда, при каких обстоятельствах и каким образом вам удалось преодолеть себя, свою инертность и достигнуть успеха? Ответив на этот вопрос, вы получите новые сведения о своих способностях. Добавьте к этому вопросы:

- В какой сфере проявляются ваши способности: духовной или физической?
- Есть ли у вас наличие художественных, творческих способностей?
- Склонны ли вы к точным наукам?
- В каком виде деятельности у вас были наибольшие результаты?
- Часто ли вы формулируете оригинальные идеи?
- Какие качества помогают вам неизменно справляться с вашими проблемами?

Составив **классификацию** своих способностей, всех сильных сторон, ответьте на вопрос, какие качества вашей личности вам следовало бы «подтянуть» или развивать более интенсивно? Но при этом следует иметь в виду, что каждый человек помимо уже проявившихся и известных ему способностей обладает еще и скрытыми возможностями, которые могут проявиться в дальнейшем.

3. Выявление своих ошибок и недостатков, тех **препятствий в нас самих**, которые мешают раскрытию наших способностей. Для этого можно воспользоваться анализом следующих сдерживающих факторов:

- Мы перекладываем ответственность на других вместо того, чтобы нести ее самим.
- Другим мы верим больше, чем самим себе, потому что сами не знаем, что для нас главное.
- Лицемерие из любезности и по любому поводу приводит к деградации наших чувств.
- Нам недостает готовности защищать наше право на счастье и самореализацию.
- Мы позволяем заглушить в себе силу, дающую нам независимость, фантазию.
- Неспособность обратиться к важному и с легким сердцем отказаться от всего несущественного, второстепенного.

По каждому из выявленных недостатков или по каждой всякий раз встречающейся ошибке задайте себе **три** вопроса:

1. Вызывают ли у меня выявленные ошибки и недостатки сильное беспокойство?

2. Так ли уж волнуют меня эти ошибки и недостатки?

3. Может быть мне вообще не стоит беспокоиться по поводу этих ошибок и недостатков?

Если выяснится, что те или иные ошибки и недостатки дают основание для беспокойства, то следует сразу же заняться их исправлением. При этом следует иметь в виду, что к наиболее значимым недостаткам относятся те, на которые нам указали *другие*, и что невозможно сразу взять и переделать себя.

Адекватно оценивайте себя

Это условие предупреждения внутриличностного конфликта непосредственно примыкает к предыдущему. Без адекватной самооценки нельзя познать самого себя и избежать внутриличностных конфликтов. Но не только заниженная, но и завышенная оценки своих способностей и возможностей препятствуют установлению гармонических отношений с окружающими и тем самым способствуют возникновению внутриличностных конфликтов.

Но самое главное состоит в том, что неадекватная самооценка, неправильный образ своего «Я» ***препятствуют*** реализации и самоактуализации личности. Человек, который неправильно оценивает себя, будет постоянно «наткаться» на непонимание со стороны других. Ему будет казаться, что его не понимают, тогда как в действительности он не понимает сам себя. Поэтому тот, кто лучше знает себя, скорее найдет и свое место в жизни.

От самооценки зависят и отношение личности к своим успехам и недостаткам, ее самокритичность. Поэтому она прямо влияет на эффективность деятельности и на развитие личности. Можно представить человека, полагающего, что он обладает большими способностями по математике, но занявшего одно из последних мест на олимпиаде по этому предмету. В этой ситуации, во-первых, не избежать внутриличностного конфликта, стресса, а, во-вторых, это может породить полное разочарование в своих способностях и навсегда отбить охоту заниматься этим видом деятельности.

Самооценка личности непосредственно связана с ***уровнем ее притязаний***, степенью трудности достижения тех целей, которые она перед собой ставит. Резкое расхождение между притязаниями и реальными возможностями личности, когда первые являются намного завышенными, может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другим проявлениям внутриличностного конфликта.

Свое объективное выражение самооценка получает в том, как человек оценивает возможности и результаты деятельности других. Например, при завышенной самооценке он стремится их принизить, при заниженной — повысить.

Сформулируйте смыслообразующие жизненные ценности

После того как вы «покопались в себе» и адекватно оценили себя, попытайтесь сформулировать и взять на вооружение основополагающие жизненные ценности. Это те ценности, ради которых стоит жить (а может, даже и умереть), ценности, утверждению которых человек посвящает свою жизнь и которые он рассматривает как призвание. А. Маслоу назвал их ***«бытийными ценностями»***, или предельными ценностями, выше которых у человека уже нет ничего. Другими словами, речь идет не о ценностях — ***средствах***, а о ценностях — ***целях***, образующих высший смысл жизни человека.

Отсутствие таких основополагающих ценностей делает человека несвободным и нестабильным, подверженным ситуативным и временным влияниям. Без таких ценностей, как показал В. Франкл, личность не может развиваться нормально. У человека возникает состояние «экзистенциального вакуума» и скуки, а его поведение часто становится девиантным (алкоголизм, преступность, наркомания). Все это приводит к возникновению различного рода внутриличностных конфликтов, неврозов, а порой и суицидальному поведению.

Используйте свой жизненный опыт

Важный способ профилактики внутриличностных конфликтов — формирование стабильного внутреннего мира и характера человека. Для этого следует постоянно обращаться к своему жизненному опыту и соотносить его с опытом других и социальной реальностью. Необходимо как можно чаще отмечать: что, когда, при каких обстоятельствах и каким образом нам удалось, а в чем мы потерпели фиаско. Рекомендуется также записывать наблюдения и выводы и детально их анализировать.

Цель этой сложной и кропотливой работы — делать выводы на будущее, чтобы выражение «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда» не имело к вам никакого отношения. Помните, что повторенная ошибка переживается вдвойне тяжелее и требует двойной платы. Между тем за уроки лучше платить только один раз и учиться следует на ошибках других, а не своих. В противном случае трудно избежать внутриличностных конфликтов.

Будьте оптимистом, ориентируйтесь на успех

Анализируя свой жизненный опыт и делая выводы на будущее, ориентируйтесь на успех.

Если вас постоянно будет сопровождать чувство страха потерпеть неудачу, то вообще не следует начинать никакое дело. В этом случае вы обречены на неудачу и на внутриличностный конфликт с самого начала, а точнее, даже не начав еще деятельности. Механизм возникновения внутриличностного конфликта у людей, ориентирующихся на неудачу, заключается в том, что они **выбирают либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень требований. Для них типичны спады активности, отступление. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами.**

Между тем люди, которые ориентируются на успех, как правило, руководствуются реальной оценкой своих шансов на достижение цели и поэтому ставят перед собой выполнимые, хотя, может быть, и умеренные задачи. Поэтому анализируя свой опыт, следует задуматься над тем, почему вам сопутствовал успех и в чем причина ваших неудач. Это поможет вам избежать многих внутренних конфликтов и головных болей.

Будьте принципиальны

Не отказывайтесь с легким сердцем от всего второстепенного — «пустяков», «мелочей» и т.д. Иногда это приходится делать во имя более значимой цели или задачи. Но если человек поступает так постоянно, это приводит к беспринципности, разрушению внутренней стабильности. В конечном счете это может привести к деградации личности, потере образа «Я», своей целостности, идентичности. А отсюда недалеко и до внутриличностных конфликтов. Принципиальная требовательность к себе не только в большом, но и в «малом,» — надежный противовес появлению внутренних трений. Кроме того, она защищает вас от такого порока, также приводящего к деградации наших чувств, как подхалимство.

Будьте уверены в себе

Человек, не уверенный в своих силах, в то же время всегда чувствует себя беспокойно. Рано или поздно он столкнется с внутриличностным конфликтом, ибо неуверенность порождает сомнение, которое соседствует со страхом. Поэтому прежде чем взяться за какое-либо серьезное

дело, проверьте, свойственны ли вам следующие типичные проявления неуверенности в себе:

- *боязнь попробовать* — бездействие, нежелание добиваться своего из-за страха потерпеть поражение, «потерять свое лицо»;
- *суетливость* — боязнь не угнаться за другими, беспокойство, вызывающее дискомфорт, тревогу и страх;
- *зависть и самоунижение* — постоянное сравнение себя с другими, недовольство самим собой, самоунижение и унижение других;
- *бравата и лживость* — стремление произвести впечатление лучше, чем есть на самом деле, «пустить пыль в глаза»;
- *конформизм* — приспособленчество, стремление быть «как все», «не высовываться», не рисковать;
- *привычка застегиваться на все пуговицы. По мнению психологов, «человек в футляре»* боится проявить какие-либо свои чувства и всего боится: болезней, людей, ответственности. Он всегда неуверен в себе, находится в дурном настроении. Для него одежда является защитным панцирем, в котором не должно быть никакой бреши. Напротив, человек, уверенный в себе, в своих силах, порой может себе позволить и не застегиваться на все пуговицы.

Если вам присущи хотя бы некоторые из названных качеств, то необходимо принять меры к тому, чтобы от них избавиться. При этом можно воспользоваться следующими рекомендациями.

- *Уверенный в себе человек не стремится самоутвердиться за счет других, унижая других. Он старается стать лучше, чем он есть сам, а не стать лучше других всегда и во всем, как это делает невротик.*
- *Не поддавайтесь давлению поведенческих стереотипов, не сдерживайте свою активность.*
- *Думайте «своей» головой, хотя, конечно, не стоит пренебрегать дельными советами и других.*
- *Знайте, что у вас имеется много способностей и сил, достаточных для выполнения тех задач, которые вы перед собой поставили. Есть способности, о которых человек даже не подозревает и которые обнаруживаются лишь в конкретном опыте жизни.*
- *Доверяйте больше самому себе, не разрушайте свое собственное «Я» постоянно и во всем прислушиваясь к мнению других.*
- *Не забывайте, что нет ничего для вас более худшего, чем отказываться от самого себя, жить чужой жизнью, чужими идеями и смыслами. Вы — это Вы, и никто другой никогда вас не заменит.*

Отбросьте установку «Я такой, какой вам нужен» и руководствуйтесь принципом «Я такой, какой Я есть». Осознание своей самооценности укрепит вашу уверенность в себе.

Призыв к необходимости быть уверенным в себе не означает, конечно, что человек не должен сомневаться ни в чем или не подходить критически к своему прошлому опыту. Это означает то, что если, проанализировав свои силы, вы пришли к выводу, что способны выполнить какую-либо задачу, то смело беритесь за дело.

Соблюдайте этические нормы и правила общения

Это поможет вам избежать множества конфликтов как в отношениях с другими людьми, так и внутриличностных. Стремитесь к нравственному самовоспитанию и самоутверждению. Нравственно зрелый человек, утверждающий своим поведением высокие этические нормы, никогда не окажется в ситуации, за которую ему придется переживать, испытывать чувство вины и угрызения совести. Правила поведения, которые помогут вам чувствовать себя уверенно в любых ситуациях и избежать множества внутриличностных конфликтов.

- Относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Если вы затрудняетесь, как себя вести в той или иной ситуации, поставьте себя на место того, с кем вы общаетесь.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.

- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. В том случае, когда управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

- Не проявляйте предвзятости к людям. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это чаще.

- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать ваше доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.

- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если

они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выльется наружу и встанет на свои места.

- Посылайте импульсы ваших симпатий. Словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте всегда другого как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Если вы хотите избежать внутриличностных конфликтов, вызванных причинами, коренящимися **в деловом общении**, то вам следует помнить о некоторых важных этических нормах и правилах. Если вы **руководитель**, то можно использовать следующие правила и принципы.

- Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш руководитель.

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем, каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. При этом опирайтесь на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите

правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет вам такие факты, которые вам неизвестны. Делайте ваши замечания один на один. Необходимо уважать достоинство и чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
- Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.
- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.
- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми стандартами.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем большие заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданны. Они ответят вам тем же.

Если вы **подчиненный**, то можно использовать следующие этические правила и принципы.

- Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.
- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то при-

казать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» или «Не кажется ли вам, что было бы неплохой идеей, если ...?» и т. д.

- Если в коллективе навигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как демонстрация неуважения или пренебрежение к мнению начальника, или как показатель сомнения в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Другие способы предупреждения внутриличностных конфликтов

Помимо названных способов предупреждения внутриличностных конфликтов современная конфликтология выделяет и другие. Вот некоторые из наиболее значимых.

1) Не стремитесь «объять необъятное», не беритесь за все дела сразу. Умейте выделить из всех ваших мотивов и потребностей приоритетные и сосредоточьтесь на их выполнении в первую очередь.

2) Не копите проблем, В конце концов ситуация достигнет того уровня, когда вы уже не сможете справиться с их решением, что приведет к внутриличностному конфликту.

3) Учитесь властвовать собой, контролировать и корректировать свое поведение и чувства. Умейте вовремя «взять себя в руки» и подчинить себе ситуацию.

4) Замечайте реакцию окружающих на ваше поведение и отдельные поступки. Приглядывайтесь к поведению других. Помните, что чем больше мы знаем о других, тем больше мы знаем себя.

5) Старайтесь быть искренним не только по отношению к себе, но и к другим. Ложь может, конечно, временно помочь вам выйти из затруднительного положения, но она не облегчит вашу душу. Рано или поздно все тайное становится явным.

6) Ведите здоровый образ жизни. Укрепляйте свою душу и тело.

Таковы необходимые способы и условия предупреждения внутриличностных конфликтов. Их соблюдение и использование могут помочь избежать многих внутренних потрясений, срывов и стрессов. Но что делать, если внутриличностный конфликт все же произошел? В этом случае необходимо принять меры к его своевременному разрешению.

Способы разрешения внутриличностных конфликтов

Разрешение (или преодоление) внутриличностного конфликта — это снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

Разрешение конфликта носит позитивный характер и приводит к развитию личности, к ее самосовершенствованию.

Прежде всего следует отметить, что всякий внутриличностный конфликт всегда индивидуален, носит личностный характер. Поэтому его разрешение зависит от таких факторов личности, как возраст, пол, характер, темперамент, социальное положение, ценности и др. Это обуславливает то, что универсальных способов разрешения внутриличностных конфликтов, одинаково подходящих для всех людей и ситуаций, не существует. Для установления внутреннего равновесия ребенка бывает достаточно дать ему конфету; для преодоления внутриличностного конфликта российского «Ното повус» может быть недостаточно и целой кондитерской фабрики. Способы разрешения внутреннего конфликта, подходящие для мужчин, могут быть не всегда пригодны для женщин и т.д.

Типичные принципы и способы разрешения внутриличностных конфликтов

Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к преодолению внутриличностных конфликтов, можно сформулировать наиболее общие и типичные принципы и способы их разрешения, которые с учетом индивидуальной специфики могут использоваться все. Перечислим наиболее важные из них. Итак, если вы попали в ситуацию внутриличностного конфликта, то рекомендуется предпринять следующее.

1. **Адекватно оцените ситуацию.** Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.

2. Осознайте экзистенциальный смысл **конфликта**. Проанализируйте степень важности его для вас, оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни его последствия. Может статься, причину, вызвавшую конфликт, сразу же следует отодвинуть на задний план в системе ваших ценностей или забыть вовсе.

3. Локализируйте причину конфликта. Выявите самую суть его, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.

4. Проявите смелость в анализе причин внутриличностного конфликта. Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.

5. «Выпустите пар». Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге. Для этого можно использовать как физические упражнения, так и творческие занятия. Сходите в кино, театр, возьмите любимую книжку. Они лечат и внутриличностные конфликты. Лучше испытать потрясение на сцене, экране, в своем воображении, чем в жизни. Не случайно, кстати, что криминальная хроника, по данным социологических опросов, входит в число наиболее популярных телепередач — большое распространение стрессов и фрустраций требует постоянной антидепрессивной терапии.

6. Прибегните к расслабляющему тренингу. Сегодня имеется много публикаций по конкретным приемам и механизмам психологического тренинга, выберите наиболее приемлемые для вас лично.

7. Измените условия и стиль своей работы. Это следует сделать в том случае, если внутриличностный конфликт возникает постоянно из-за неблагоприятных условий деятельности.

8. Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний, Может быть, ваши способности и/или возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.

9. Умейте прощать. Причем не только других, но и себя. В конце концов, все люди «не без греха» и мы тут не исключение.

10. Плачьте на здоровье. Американский биохимик У. Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаивающими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение. Но помимо научных исследований почти каждый на собственном опыте знает, что слезы приносят эмоциональную разрядку и облегчение.

Психологическая защита личности

Кроме названных способов разрешения внутриличностных конфликтов современная конфликтология и психология формулируют также целый ряд механизмов *психологической защиты личности*. Она представляет собой специальную регулятивную систему стабилизации личности, направленную на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги или страха, сопровождающих внутриличностный конфликт. Сущностью и функцией психологической защиты является предохранение сознания личности от негативных переживаний. В общем смысле термин «психологическая защита» употребляется сегодня для обозначения любого поведения, устраняющего психологический дискомфорт.

Феномен психологической защиты и ее различные проявления задолго до его научного объяснения были неоднократно описаны в философской (Сократ, Платон, Эпикур, Августин Аврелий, Кант, Вл. Соловьев, Бердяев и многие другие мыслители) и художественной литературе.

Характерный пример *интеллектуализации* как одного из главных механизмов психологической защиты — поведение Сократа перед смертью, описанное Платоном в сочинении «Федон». Сущность этого механизма психологической защиты состоит в том, что человек даже очень важные для себя события рассматривает нейтрально, отстраняясь от эмоций, что вызывает удивление у обычных людей. Именно этот случай описан Платоном, когда перед

смертью Сократ думает вовсе не о смерти, не о том, как его похоронить и даже совсем не о себе, а о других людях.

Ну, пора мне, пожалуй, и мыться, — говорит Сократ, провозжающим его в последний путь, — я думаю, лучше выпить яд после мытья и избавить женщин от лишних хлопот — не надо будет обмывать мертвое тело.

Яркий пример психологической защиты и в рассуждении Эпикура о жизни и смерти:

«Стало быть, самое ужасное из зол, смерть, не имеет к нам никакого отношения: когда мы есть, то смерти еще нет, а когда смерть наступает, то нас уже нет.»

Не менее яркие примеры различных механизмов психологической защиты можно найти и в художественной литературе (Пруст, Флобер, Цвейг, Пушкин, Гоголь, Достоевский, Толстой и многие другие). Ценность этих примеров состоит в том, что литературные герои изображаются как целостные личности и в реальной жизни. Поэтому здесь различные приемы психологической защиты показаны во взаимосвязи между собой, а не отдельно друг от друга, как в научном исследовании.

Например, у Скупого рыцаря любовь к ближним и теплые отношения с друзьями заменила рабская любовь к золоту, в котором он видел всемогущего господина и которому служил как «алжирский раб, как пес цепной». Здесь сочетается сразу несколько механизмов защиты: *компенсация, замещение* и своеобразная *сублимация*, которые и приводят героя к состоянию внутреннего спокойствия и даже блаженства, когда он в очередной раз склоняется над сундуком с золотом.

Подобные механизмы психологической защиты обнаруживаем и у другого знаменитого литературного героя — Акакия Акакиевича. Его жизнь раздваивается и принимает превращенную форму до такой степени, что ее цель и средства меняются местами. С одной стороны, реальная жизнь, служба в департаменте, где все его «обижали», «надсмехались и даже вовсе не замечали». Эта общественная сторона жизни для нашего героя проходила незаметно, заурядно и была незначительна по своему смыслу.

Зато другая сторона жизни, связанная с переписыванием бумаг — этой для другого человека рутинной канцелярской работой, для Акакия Акакиевича является истинной жизнью. Она наполнена глубоким смыслом и всеми ее атрибутами: любовью, наслаждением, эмоциями и страстями. В ней были даже свои «фавориты», в качестве которых выступали некоторые буквы, «до которых если

он добирался, то был сам не свой, и подсмеивался, и подмигивал, и помогал губами».

Механизмы психологической защиты личности

Научный анализ психологической защиты личности начался в конце XIX в. с работ **З. Фрейда**, который объяснил этот феномен, исходя из приоритета бессознательного инстинктивного начала (главным образом сексуального), которое подвергается различным преобразованиям (вытеснению, сублимации и другим) в результате его столкновения с сознательным «Я» (внутренней «цензурой»).

Современная наука выделяет целый ряд механизмов психологической защиты личности. Среди них основными являются следующие.

1. **Вытеснение** — процесс, в результате которого не приемлемые для личности мысли, воспоминания, переживания «изгоняются» из сознания и переводятся в сферу бессознательного, подобно тому, как недисциплинированный студент, который мешает читать лекцию, может быть «вытеснен» из аудитории за дверь.

2. **Сублимация** — преобразование инстинктивных форм психики (энергии либо агрессии) в более приемлемые для индивида и общества формы. В более широком плане под сублимацией понимается переключение активности индивида на более высокий уровень. Такими формами могут выступать различные виды творческой деятельности и многообразные увлечения.

3. **Регрессия** (от лат. *regressio* — движение назад) — возвращение индивида к ранним детским формам поведения, переход на предшествующие уровни психического развития. Регрессия предполагает уход от реальности и возврат к той стадии развития личности, в которой переживалось чувство удовольствия. Когда в состоянии внутриличностного конфликта люди «впадают в детство», то это глубоко функциональное поведение. Человек, находящийся в затруднительной ситуации, часто берет в рот что попало — палец, ручку, дужку очков. Значение и смысл этих действий и жестов — возвращение в комфортную безоблачную ситуацию младенчества, когда ребенок сосал грудь матери.

4. **Рационализация** — сокрытие от самого себя истинных, но не приемлемых мотивов действий и мыслей. При этом происходит поиск правдоподобных причин для оправдания поступков, вызванных неприемлемыми чувствами и мотивами, для того чтобы обеспечить себе внутренний комфорт и избавиться от внутриличностного конфликта. Рационализация связана с объяснением своих поступков

необходимостью утверждения чувства собственного достоинства и самоуважения.

5. **Проекция** — осознанное или бессознательное перенесение собственных свойств, чувств и состояний, не приемлемых для личности, на внешние объекты. Тем самым человек перекладывает «вину» на внешний объект, являющийся источником трудностей, приписывает ему негативные качества и вместе с тем снимает ее с себя. Здесь мы имеем прием, который хорошо просматривается в выражении «сам ты дурак».

6. **Замещение** — имеет две формы проявления:

1) **замещение объекта** — перенесение негативных чувств и действий с одного объекта, который их вызвал, на другой объект, не имеющий к ним отношения. Это происходит, когда личность не может высказать свои мысли, проявить чувства или произвести определенные действия по отношению к прямому виновнику его обиды, страха или гнева по социальным или физическим причинам. Например, если нет возможности оскорбить начальника, которым вы чем-то недовольны, можно пнуть его чучело или хлопнуть дверью;

2) **замещение чувства** — эта форма характеризуется тем, что объект, вызвавший недовольство индивида, остается прежним, а чувство по отношению к нему меняется на противоположное. Доцент, поставивший студенту «неудовлетворительно» на экзамене, из остроумного моментально может превратиться в «тупого». Пример замещения чувства описан в басне И. А. Крылова «Лисица и виноград». Не сумев добраться до соблазнительных кистей винограда, лисица успокаивает себя тем, что «На взгляд-то он хорош, // Да зелен — ягодки нет зрелой: // Тотчас оскомину набьешь».

7. **Интеллектуализация** — способ анализа стоящих перед человеком проблем, для которого характерна абсолютизация роли мыслительного компонента при полном игнорировании чувственных элементов анализа. При использовании данного защитного механизма даже очень важные для личности события рассматриваются нейтрально, без участия эмоций, что вызывает удивление у обычных людей. Например, при интеллектуализации человек, безнадежно больной раком или облученный, может безмятежно подсчитывать, сколько дней ему осталось жить или заниматься математическими расчетами. Пример именно этого психологического механизма был приведен в случае с Сократом.

8. **Идентификация** — процесс отождествления субъекта с другим лицом или группой, посредством которого он усваивает образ

цы поведения «значимых других», формирует свое сознание и принимает ту или иную роль. В качестве защитного механизма идентификация помогает справиться с беспокойством и чувством незащищенности, обеспечивает взаимную связь между членами группы и формирует чувство уверенности в себе.

9. **Обособление** — отказ от необходимости думать о возможных негативных последствиях будущих событий и действий. Выражается обычно словами «будь что будет», «авось пронесет» и т. д.

10. **Воображение (фантазия)** — создание программы поведения, когда проблемная ситуация, порождающая внутриличностный конфликт, неопределенна. Воображение состоит в создании образов или способа поведения, которые заменяют реальную деятельность. Часто воображение связано с созданием образа желаемого будущего, в которое личность, находящаяся в состоянии внутриличностного конфликта, желает убежать.

Таковы основные механизмы психологической защиты от внутриличностного конфликта. К этому следует добавить, что сама по себе она может быть как успешной, так и неуспешной. В первом случае прекращаются импульсы и действия тех факторов, которые вызвали конфликт, исчезает состояние тревоги, страха, невроза. При неуспешной психологической защите ничего подобного не происходит. Так, у вышеупомянутых Скупого рыцаря и Акакия Акакиевича если и были когда-то внутреннее беспокойство и тревога по поводу их реальной жизненной дискомфортности, то они были успешно преодолены. А вот самосознание многих героев Ф.М. Достоевского продолжает жить своей неуспокоенностью и характеризуется нерешенностью внутренних проблем. В этом суть драматизма их существования.

Вопросы для самоконтроля

1. Как понимали внутриличностный конфликт И. Кант, Вл. Соловьев, Ф. Достоевский? Объясните высказывание Вл. Соловьева: «Стыжусь, следовательно, существую».

2. Расскажите об истоках научного исследования внутриличностного конфликта.

3. В чем заключается специфика анализа внутриличностного конфликта З. Фрейдом?

4. Расскажите о вкладе в теорию внутриличностного конфликта К. Левина.

5. Кому принадлежит понимание внутриличностного конфликта как диссонанса между «Я-концепцией» и идеальным «Я»?

6. В чем состоит сущность внутриличностного конфликта по А. Маслоу?

7. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения В. Франкла? Объясните понятие «экзистенциальный вакуум» и его отношение к внутриличностному конфликту.

8. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения А.Н. Леонтьева?

9. Дайте обобщенное определение внутриличностного конфликта.

10. Назовите основные характеристики внутриличностного конфликта.

11. Назовите основные виды внутриличностных конфликтов. Приведите примеры конфликта потребностей, конфликта социальных норм и конфликта между потребностью и социальной нормой.

12. В чем состоит сущность мотивационного конфликта? Чем он отличается от нравственного конфликта? Приведите примеры того и другого.

13. Что такое ролевой конфликт? Сравните межролевой и внутриволевого конфликты.

14. К какому виду внутриличностного конфликта относится конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека.

Особенности межличностного конфликта

План

1. Особенности межличностного конфликта.
2. Функции межличностного конфликта.
3. Динамика межличностного конфликта.
4. Стили поведения межличностного конфликта.
5. Межличностные конфликты.

Особенности межличностного конфликта

1. В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстаивать свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов кон-

фликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

2. Межличностный конфликт выявляет отсутствие согласия в сложившейся системе взаимодействия между людьми. У них появляются противоположные мнения, интересы, точки зрения, взгляды на одни и те же проблемы, которые на соответствующем этапе взаимоотношений нарушают нормальное взаимодействие, когда одна из сторон начинает целенаправленно действовать в ущерб другой, а та, в свою очередь, осознает, что эти действия ущемляют ее интересы, и предпринимает ответные действия. Такая ситуация чаще всего приводит к конфликту как средству ее разрешения. Полное разрешение конфликта будет осуществлено в том случае, когда противоборствующие стороны вместе вполне осознанно устранят причины, породившие его. Если же конфликт разрешится победой одной из сторон, то такое состояние окажется временным и конфликт обязательно в какой-то форме заявит о себе при благоприятных обстоятельствах.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

Функции межличностного конфликта

К **конструктивным** функциям относят:

- **познавательную** (появление конфликта выступает как симптом неблагоприятных отношений и проявления возникших противоречий);
- **функцию развития** (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);
- **инструментальную** (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);
- **перестроечную** (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с:

- разрушением существующей совместной деятельности;
- ухудшением или развалом отношений;
- негативным самочувствием участников;
- низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

Эта сторона конфликта вызывает у людей негативное отношение к ним, они стараются их избегать.

Структура и элементы межличностного конфликта

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. **Элементами** в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, стороны, причина конфликта. **Структура** конфликта — это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

Динамика межличностных конфликтов

По этому вопросу в литературе имеется самый широкий диапазон представлений. **А.Я. Анцупов** и **А.И. Шипилов** в учебнике «Конфликтология» дают детально разработанную таблицу основных периодов и этапов динамики конфликта.

В зависимости от степени напряженности отношений они выделяют **дифференцирующую** и **интегрирующую** части конфликта.

Сам конфликт состоит из *трех* периодов:

- 1) **предконфликт** (возникновение объективной проблемной ситуации, осознание объективной проблемной ситуации, попытки решить проблему неконфликтными способами, предконфликтная ситуация);
- 2) **конфликт** (инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие, завершение конфликта);
- 3) **послеконфликтная ситуация** (частичная нормализация отношений, полная нормализация отношений).

Доктор психологии **Даниэль Дэна**, один из пионеров в области разрешения конфликтов, в своем четырехшаговом методе улучшения взаимоотношений выделяет всего **три** уровня развития конфликта.

1-й уровень: **стычки** (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений);

2-й уровень: **столкновения** (перерастание стычек в столкновения — расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение жела-

ния взаимодействовать с другим и уменьшение веры в его добрые намерения к нам);

3-й уровень: **кризис** (перерастание столкновений в кризис — окончательное решение о разрыве отношений, которые носят нездоровый характер, здесь эмоциональная неустойчивость участников доходит до такой степени, что появляются опасения физического насилия).

Каждый из этих авторов по-своему определяют тактики и стратегии разрешения конфликтов и их предупреждения.

В любом случае для возникновения межличностного конфликта необходимо **наличие противоречий** (объективных или мнимых). Противоречия, возникшие из-за несовпадения во взглядах, оценках людей по самым различным явлениям, ведут к ситуации спора. Если она представляет угрозу одному из участников, то возникает конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация характеризуется наличием у сторон противоположных целей и стремлений по овладению одним объектом.

Например, вопрос лидерства в учебной группе между учениками. Для возникновения конфликта необходим повод, который активизирует действие одной из сторон. В качестве повода могут выступать любые обстоятельства, даже действия третьей стороны. В приведенном примере поводом может послужить негативное мнение об одном из претендентов в лидеры любого ученика.

В конфликтной ситуации выявляются субъекты и объект конфликта.

К субъектом межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов. Например, муж или жена претендуют на единоличное распоряжение семейным бюджетом. В таком случае объектом разногласий может стать семейный бюджет, если противная сторона сочтет свои права ущемленными.

Предметом конфликта в такой ситуации служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы мужа и жены. В приведенном случае предметом будет выступать стремление супругов к овладению правом распоряжаться семейным бюджетом, т.е. пробле-

ма овладения объектом, те претензии, которые субъекты предъявляют друг другу.

Всякий межличностный конфликт в конце концов имеет свое разрешение. Формы их разрешения зависят от стиля поведения субъектов в процессе развития конфликта. Эту часть конфликта называют **эмоциональной** стороной и считают ее наиболее важной.

Стили поведения в межличностном конфликте

Исследователи выделяют следующие стили поведения в межличностном конфликте: противоборство, уклонение, приспособление, компромисс, сотрудничество, ассертивность.

1) **Противоборство** — характерно настойчивое, бескомпромиссное, отвергающее сотрудничество отстаивание своих интересов, для чего используются все доступные средства.

2) **Уклонение** — связано с попыткой уйти от конфликта, не придавать ему большой ценности, возможно из-за недостатка условий для его разрешения.

3) **Приспособление** — предполагает готовность субъекта поступиться своими интересами с целью сохранения взаимоотношений, которые ставятся выше предмета и объекта разногласий.

4) **Компромисс** — требует уступок с обеих сторон до той степени, когда путем взаимных уступок находится приемлемое решение для противостоящих сторон.

5) **Сотрудничество** — предполагает совместное выступление сторон для решения проблемы. При таком поведении считаются правомерными различные взгляды на проблему. Эта позиция дает возможность понять причины разногласий и найти выход из кризиса, приемлемый для противостоящих сторон без ущемления интересов каждой из них.

6) **Ассертивное поведение** (от англ. assert — утверждать, отстаивать). Такое поведение предполагает способность человека отстаивать свои интересы и добиваться своих целей, не ущемляя интересов других людей. Оно направлено на то, чтобы реализация собственных интересов являлась условием реализации интересов взаимодействующих субъектов. Ассертивность — это внимательное отношение как к себе, так и к партнеру. Ассертивное поведение препятствует возникновению конфликтов, а в конфликтной ситуации помогает найти верный выход из нее. При этом наибольшая эффективность достигается при взаимодействии одного ассертивного человека с другим таким же человеком.

Все названные стили поведения могут быть как спонтанными, так и сознательно используемыми для достижения желаемых результатов при разрешении межличностных конфликтов.

Конфликты в организации

План

1. Организационные конфликты.
2. Производственные конфликты.
3. Трудовые конфликты в организациях.
4. Инновационные конфликты.
5. Особенности управления конфликтами.

Организационные конфликты

Организационный конфликт — это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные, в первую очередь, с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших»,

«худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Сегодня организации, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования — фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид **организационного конфликта**. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации. Например, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитарные предприятия, командитные товарищества, акционерные общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для управления ею, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

В акционерном обществе реальное право на ведение хозяйства, распоряжение и пользование собственностью имеет правление во главе с председателем (им может быть генеральный директор, исполнительный директор, президент). Здесь возможны противоречия при пересечении полномочий и интересов правления и совета директоров акционерного общества. Достаточно выраженные противоречия могут порождать конфликты.

В качестве причин таких конфликтов могут быть:

- различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;

- случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;

- искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;

- рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности администрации района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли «хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет *стиль руководства* руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя — демократический стиль, а у его заместителя — демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отдела или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива.

Производственные конфликты

Производственные конфликты — это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (*внутригрупповые конфликты*):

- конфликт между рядовыми работниками;

- конфликт между руководителями и подчиненными;

- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

1. *Конфликт между рядовыми работниками* — это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных — невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия поведения членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. При работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисцип-

лины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

2. Конфликт между руководителями и подчиненными — в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания — это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются власти других. Имея дело с жестким, негибким начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Например, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным,

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующе-

го условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Руководитель, облеченный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться. Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность быстро перестроиться может породить напряженность. Поскольку новый начальник недостаточно знал рабочих и не доверял им, он решил, что необходима жесткая дисциплина. Рабочих оскорбило такое отношение к ним, они стали работать хуже, не в полную силу. Строгий надзор не помог решить проблему. В итоге образовался порочный круг, когда безразличие рабочих к своим обязанностям стало причиной более строгой дисциплины, вызвало еще большее безразличие и сопротивление. Рабочие были враждебно настроены, потому что чувствовали, что руководитель вел себя так, словно был «лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству его работы, сроки и виды контроля. Лучший контроль — систематическое внимание к работе подчиненного. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить — ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как **доброе слово**. Критические замечания и форма их высказывания должны выбираться с учетом личностных особенностей

подчиненного работника. Руководитель должен при этом учитывать следующие общие правила:

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;
- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций понимают задачи, стоящие перед ними.

Например, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Если бы сотрудники конструкторского бюро были знакомы со всеми условиями, требованиями, то и не было бы конфликтной ситуации.

Руководитель призван *регулировать* взаимоотношения в коллективе. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным, обладать искусством добиваться компромиссов.

Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующее:

- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;
- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний, невниманием его к запросам и интересам работников и т.д. Как ответная реакция — неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ работникам бригады задержать отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Следует отметить, что такое качество, как *неприязнь*, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать их недисциплинированность, строптивость, противопоставление личных интересов общественным. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением — может возникнуть конфликт.

Бывают ситуации, когда одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны, но об этом не говорит открыто и не добивается изменения сложившегося положения. Это особенно часто проявляется в отношениях между руководителем и подчиненным. Последний возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не хочет портить с ним отношения. Например, фирма занимается изготовлением и реализацией вино-водочной продукции. Часть продукции реализуется, но средства от нее поступают не на счет фирмы, а расходуются в личных интересах руководителя. Это становится известно сотрудникам и вызывает их резкое недовольство. Они осуждают действия своего руководителя, но открыто его не критикуют, так как существует определенная зависимость подчиненного от руководителя. Отсутствие возможности открыто высказывать критические замечания, зажим критики — отрицательные факторы, способные привести к конфликту в организации.

3. Конфликт между работниками различной квалификации и возраста. Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повысить заработную плату. В этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей неспособные значительно повышать интенсивность своего труда. Подобные обстоятельства способствуют их

отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т.е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Нерешение этих проблем, т.е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

Межгрупповые конфликты

В основе межгрупповых конфликтов лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным конфликтам можно отнести те, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.

Отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. На одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в неспособности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорожную продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки. Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта. Заметим, что подобные конфликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально-технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания). Но, к сожалению, высококвалифицированные менеджеры по продажам и закупкам — еще большая редкость, а претендентов на эти должности много. Поэтому возмущения со стороны «непризнанных членов» маркетинга и сбыта сегодня уже не являются редкостью и нередко приводят к конфликтам.

Конфликты

между производственными группами и администрацией

Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация (предприятие), опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой

не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой, четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

Перераспределение собственности, передача ее предпринимателям или трудящимся также приводят к усилению борьбы за нее. Примером может служить конфликт интересов предприятия (в первую очередь, его владельцев) и генерального директора. Имея собственные фирмы, генеральный директор больше времени и энергии расходует на них, и только часть, вынужден тратить на исполнение директорских функций, а директорский пост позволяет ему с помощью этих фирмочек «доить» управляемое предприятие. Следует заметить, что это относится в большей мере к крупным разгосударственным, т.е. приватизированным предприятиям.

Трудовые конфликты в организации

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовые конфликты — это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- 1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- 2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- 3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Коллективные трудовые конфликты

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллек-

тивных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами — участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, складывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны.

Таковыми **представителями** являются:

- представители работников — органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;
- представители работодателя — руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Именно эти организации, структуры, лица являются легальными, т.е. законными представителями работников и работодателей. Никто другой, кроме них, не имеет права представлять и защищать интересы и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом — выражают интересы не только представляемой стороны, но и свои собственные.

Поэтому все обязательства, взятые в ходе переговоров от имени определенной стороны, в полном объеме распространяются на ее представителя.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

- 1) конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они, в свою очередь, подразделяются на споры, связанные с заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке

других нормативных актов или связанных с ними изменениями в их содержании;

2) конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К этому виду коллективных трудовых конфликтов следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании (интерпретации) содержания коллективно-договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода **социально-бытовые** проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

Экономическая ситуация в стране влияет и на динамику трудовых конфликтов, и на их особенности.

Сегодня основными причинами трудовых конфликтов являются:

- неудовлетворенность размерами оплаты труда;
- взаимные неплатежи между предприятиями-производителями и потребителями;
- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства (нарушение принятых обязательств работником, нарушения законодательства о труде руководителем, нарушения коллективных договоров обеими сторонами);
- систематические задержки бюджетных ассигнований;
- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- недостатки информационной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

Инновационные конфликты

В условиях рыночной экономики на уровне организаций (предприятий) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства; к разработке и внедрению нововведений в различных подсистемах своих организаций — производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они

направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Инновации (или **нововведения**) — это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;
- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);
- изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы делопроизводства, учета и контроля);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива.

Необходимо:

- 1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- 2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- 3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;
- 4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- 5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- **«независимые новаторы»** — ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, несоответствующие профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;

- «новаторы по должности» — специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;

- «новаторы по духу» — это те, кто более ориентированы на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Деловые инновационные конфликты

Такие конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-экономическими отношениями. Особенность многих организационных форм — их гибкость и ориентация на удовлетворение запросов потребителей. В то же время новые организационные формы порождают новые конфликты и противоречия.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще **новаторам**, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Межличностные инновационные конфликты

Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты.

Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К **ситуативным** предпосылкам конфликта относятся:

- чувство неопределенности и неуверенности;
- недостаточная или искаженная информированность;
- непризнание работника коллективом;
- несправедливость.

К **характерологическим** предпосылкам можно отнести:

- черты характера;
- склонность к агрессивному поведению;

- пониженная самокритичность;
- нетерпимость к недостаткам других;
- невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда его направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его «неадекватности» целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где «не принято» заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступить в конфликтные отношения.

Особенности управления конфликтами

Предупреждение конфликта в организации

Оно предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Управление **конфликтом** — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин

Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели непротиворечивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта

Эта стадия предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса — частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет *два* основных типа разрешения конфликтов в организациях.

1. ***Авторитарный тип*** — разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;

- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;

- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;

- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы».

При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы — это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона — профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2. ***Партнерский тип*** разрешения конфликта — разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

- восприятие аргументов противной стороны;

- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;

- стремление совместить личностный и организационный факторы;

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять — это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Межгрупповой конфликт

План

1. Особенности межгрупповых конфликтов.
2. Типология межгрупповых конфликтов.
3. Политические конфликты.
4. Этнические конфликты.

Межгрупповой конфликт

Ныне на Земле проживает более 6 миллиардов человек. Они объединяются более чем в две сотни национально-государственных образований, 20 миллионов экономических организаций и сотни миллионов других больших и малых социальных групп, будь то семья, религиозная община, сельский сход или политическая элита. Отношения между ними заведомо не могут быть безоблачными. Причин для возникновения конфликтов между социальными группами великое множество: ограниченность ресурсов, высота социального статуса, навязывание социокультурных ценностей и др. Разворачиваются межгрупповые конфликты примерно по тому же сценарию, что и межличностные. Однако сам факт вовлеченности в конфликты больших групп людей существенно видоизменяет как механизмы их появления, так и режимы протекания, не говоря уже о масштабах последствий. Поэтому имеет смысл выделить специ-

фические особенности межгрупповых конфликтов и проследить социальные механизмы их возникновения.

Особенности межгрупповых конфликтов

Наш жизненный опыт свидетельствует: конфликтуют между собой не только индивиды, но и социальные группы (малые и большие). Разновидностей таких групп в обществе существует огромное множество. Из объективно складывающихся социальных общностей обычно выделяют:

- группы, возникающие на основе разделения труда (социально-профессиональная дифференциация людей);
- группы, основанные главным образом на различии их отношения к средствам производства (классы);
- группы, основанные на базе общности языка, территории, культурных особенностей (этноты, нации);
- социально-демографические группы (дифференцируются по полу, возрасту, семейному положению);
- территориальные группы (город, село, регион) и т.д.

Немало социальных групп возникает и благодаря сознательным, целенаправленным усилиям людей: политические партии, профессиональные союзы, молодежные объединения, религиозные конфессии и т.п.

Каждый из нас непременно является членом сразу некоего множества социальных групп, которое к тому же переменчиво (меняется возраст человека, его убеждения, размер его собственности; нынче ведь даже пол человека можно поменять). А поскольку интересы различных групп, как правило, не совпадают и отношения между ними конфликтны, то любой индивид на протяжении всей жизни постоянно оказывается втянутым во многие большие и малые, серьезные и несерьезные межгрупповые конфликты. Может ли среднестатистический человек оказать значимое влияние на ход этих конфликтов? По большей части — нет (если только он не выбьется в какие-нибудь лидеры). Но и уклониться от них он тоже, к несчастью, никак не может. Частичным утешением в такой ситуации может стать хотя бы понимание того, что происходит: откуда «растут» межгрупповые конфликты и почему они неизбежны?

Современная конфликтология накопила некоторые знания по этому вопросу, правда, надо признать, что в основном они заимствованы из социальной психологии и социологии. Исходную про-

блему этого раздела конфликтологического знания можно сформулировать так: **совпадают ли по сути своей или же принципиально различны природа и механизмы конфликтов межличностных и межгрупповых?**

Ответ на этот вопрос неоднозначен. Конечно, проще всего считать, что составляющие всех конфликтов одинаковы, будь то спор мировых держав за военное превосходство, тяжбы наемных работников с предпринимателями или скандал в благородном семействе. В самом деле, источники конфликтов удручающе однообразны: все те же вековые споры о распределении дефицитных ресурсов, власти, престижных социальных ролей и т.д. Структура всех этих конфликтов схожа (субъекты, отношения, объект) и динамика их содержит общие показатели. Но если у них так много общего, можно ли модели межличностных конфликтов распространять, хотя бы и с оговорками, на конфликты межгрупповые? Вот на этот вопрос следует ответить категорически: *нет*. Причем не потому только, что субъекты у этих конфликтов разные (группы, в конечном счете, тоже состоят из индивидов). А главным образом потому, что при объединении индивидов в группу их поведение радикально меняется.

Специфические особенности межгрупповых конфликтов

Следовательно, в их формировании и развитии должен наблюдаться ряд существенных особенностей, свойственных только им. Что же это за особенности?

- объективный характер развертывания;
- способность вовлекать в «силовое поле конфликта» массы людей, независимо от их желаний и даже осознания сути и целей конфликта;
- институционализация конфликта;
- наличие структурного насилия;
- при разрешении конфликтов преобладает направленность на институциональные изменения, а не на изменение поведения участников;
- появление дополнительных источников конфликта в виде самой принадлежности к той или иной социальной группе;
- заведомо большие издержки существования и разрешения конфликтов;
- большая инерция сохранения конфликтной ситуации, даже если ее основания угасают.

Психология межгруппового конфликта

При объединении индивидов в группу их поведение серьезно меняется. Социальная психология обнаружила множество факторов воздействия группы на индивида, деформирующих его поведение. В их числе:

- социальная фасилитация;
- социальная леность;
- деиндивидуализация;
- групповая поляризация;
- огруппление мышления;
- групповой фаворитизм;
- групповое давление и т.д.

Эти характеристики влияния групп означают следующее.

1. **Социальная фасилитация** (от англ. facility — легкость, благоприятные условия) — эффект усиления доминирующих реакций в присутствии других. Даже простое присутствие кого-либо другого может повышать энергичность наших действий (в том числе и конфликтных). Школьник перед классом выжимает из силомера несколько больше, чем в одиночку. Обучение простым навыкам в группе, как правило, идет успешнее и т. д.

Феномен сей неоднозначен. Не случайно в его определении присутствует словосочетание **«доминирующая реакция»**. Это означает, что присутствие других положительно сказывается на решении индивидами простых задач (в которых доминирует правильный ответ). Решение же задач сложных, напротив, затрудняется присутствием других людей. В любом случае поведение индивида изменяется.

2. **Социальная леность** — тенденция людей уменьшать свои усилия, если они объединяются с другими для достижения общей цели, но не отвечают за конечный результат. Экспериментально проверено, что при перетягивании каната участник группы развивает существенно меньше усилий, чем в том случае, когда бы он тянул в одиночку. Правда, и здесь есть обратное правило: коллективность усилий *не* приводит к их ослаблению, если общая цель необыкновенно значима и важна, или, если известно, что индивидуальный результат может быть определен. Только в этих случаях можно смело утверждать, что «в единстве — сила».

3. **Деиндивидуализация** — утрата индивидом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживающих норм самоконтроля. Обезличенность, анонимность индивида в группе могут «отпускать социальные тормоза». Чем больше группа, тем сильнее

деиндивидуализация и тем вероятнее проявление актов насилия, вандализма и прочих асоциальных действий.

4. **Групповая поляризация** — вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного принять рискованное или, наоборот, осторожное решение. Групповое обсуждение не усредняет мнений индивидов, а напротив — смещает их к одному из возможных полюсов. Если группа людей изначально настроена, допустим, вложить деньги в какое-либо рискованное предприятие, то после дискуссии на данную тему это стремление только усилится. Свойство группы поляризовать имеющиеся тенденции может приводить и к усилению агрессивных намерений группы.

5. **Огруппление мышления** — тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает ей реалистично оценивать противоположную точку зрения.

6. **Групповой фаворитизм** — предпочтение своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней. Подобная пристрастность выявлена у людей всех возрастов и национальностей. Правда, в культурах коллективистского толка она меньше, чем в культурах индивидуалистического плана.

7. **Конформизм как результат группового давления** — тенденция изменять поведение или убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы. Если нам, к примеру, предложат сравнить длины двух отрезков (один из которых немного короче другого), то в одиночку мы уверенно дадим правильный ответ. А вот если несколько человек вокруг нас будут утверждать нечто прямо противоположное, мы очень сильно задумаемся, и вероятность того, что наш ответ правильный, снизится процентов на 40 (как это показано в классических экспериментах американского психолога Соломона Аша). С более сложными и важными идеями мы, быть может, поупрямимся больше, но избежать группового давления вообще, конечно, не сможем в принципе.

Все эти характеристики группового поведения людей подтверждены экспериментально. Следовательно, их обоснование можно считать достаточно надежным. Однако, если строго подходить к этой проблеме, надо отметить, что все эти факторы группового влияния экспериментально зафиксированы только для относительно небольших групп. Безоговорочное распространение их на группы большие уже не может быть стопроцентно надежным. Но в том,

что отмеченные факторы в той или иной степени проявляются и на уровне больших социальных групп, трудно сомневаться.

Факторы группового влияния на индивидуальное поведение людей существуют, и игнорировать их при объяснении социальных взаимодействий сегодня уже нельзя. Но какое отношение они имеют к межгрупповым конфликтам? Самое непосредственное. Будучи скрытыми, неосознаваемыми напрямую факторами нашего поведения, они не дают как следует рассмотреть и понять истинные причины межгрупповых конфликтов, порождая так называемую **межгрупповую враждебность**, которая во многих случаях выглядит самопроизвольной, возникающей как бы «на пустом месте». Во многих социально-психологических экспериментах было выразительно показано, как быстро и легко две группы совершенно миролюбивых, «нормальных» людей превращаются в яростно непримиримых соперников, для которых все средства хороши ради победы над конкурентом.

Объект и стадии межгруппового конфликта

Социально-групповые интересы сталкиваются на **трех** проблемных «полях», представляющих собой:

- социальные ресурсы (экономические — финансы, техника, технологии, продовольствие; силовые, информационные и пр.);
- социальный статус (равноправный — неравноправный, высший — низший, центральный — периферийный, основной — маргинальный);
- социокультурные ценности (религиозные, нравственные, консервативные, либеральные, этнические и т.д.).

Эти три «яблока раздора» и составляют объект межгрупповых конфликтов.

Распределение ресурсов, соотношение статусов, приверженность тем или иным ценностям — весьма подвижные элементы социальной организации жизни. Их сиюминутное состояние определяется соотношением сил заинтересованных социальных групп. Если какая-либо группа осознает свою ущемленность по одному из этих параметров, это значит, что она «готова к конфликту».

В динамике развертывания межгруппового конфликта может быть выделено несколько **стадий**, например, такие (по Л. Крисбергу):

- 1) объективные отношения, составляющие основу конфликта (конфликтная ситуация);
- 2) осознание целей как несовместимых (возникновение конфликта);

- 3) выбор путей достижения целей каждой из сторон;
- 4) прямое конфликтное взаимодействие (эскалация и де эскалация конфликта);
- 5) завершение конфликта.

Основные виды межгрупповых конфликтов

Все помнят хрестоматийно знаменитый «зачин» Л.Н. Толстого к «Анне Карениной»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Несчастливы они, наверное, потому, что не могут разрешить свои конфликты. Почему же все-таки «по-своему», если конфликты одни и те же? Да потому, видимо, что одинаковые по своему механизму конфликты могут происходить на разных уровнях «семейного бытия» и по-разному переживаться людьми. Все социальные группы тоже конфликтуют «по-своему». Особенности межгрупповых конфликтов зависят от размера группы, ее организованности и сплоченности, сферы развертывания конфликта, его предмета и т.д. Знание этих особенностей важно для конфликтологии, поскольку в ее задачи входит составление рекомендаций по разрешению конфликтов. А их действенность в немалой степени зависит от учета специфики конфликтов. Существует очень много видов межгрупповых конфликтов.

Типология межгрупповых конфликтов

Для межгрупповых конфликтов наиболее простыми и рациональными представляются два критерия их дифференциации: 1) по субъектам и 2) по объекту конфликта. Ведь любой конфликт, в том числе и межгрупповой, — это прежде всего **отношение** между противоборствующими сторонами. А общественные отношения именно так и классифицируются в социальных науках: по **субъекту** (кто вступает в отношения) и по **объекту** (по поводу чего данное отношение возникает).

Причем два указанных ряда отношений хотя и различны, так как выделены по разным основаниям, но могут и пересекаться. Классовые отношения, например, ясно отсылают нас к первому основанию: кто, какие именно социальные группы соотносятся. Но если поинтересоваться сутью классовых отношений и спросить, какого типа эти отношения — экономические, политические, или идеологические, ответ будет комплексным — и те, и другие, и третьи. Ведь отношения между классами складываются и по поводу собственности на средства произ-

водства (экономические), и по поводу завоевания государственной власти (политические), и в части отстаивания идеологических ценностей. Или национальные отношения. Название свое они получают по субъекту (соотносятся нации), а содержание — по объекту, то есть по поводу чего они складываются. Если национальные группы делят материальные ресурсы, отношения между ними становятся экономическими, если, власть и территорию — политическими и т.д.

Так же обстоит дело и с межгрупповыми конфликтами. Их можно формально разделять по субъектам конфликтных отношений. Кто, собственно, конфликтует: классы, сословия, нации, профессиональные группы, отраслевые, территориальные, элитные, демографические и пр. Получится соответствующая группировка конфликтов:

- классовые;
- сословные;
- национальные;
- территориальные;
- социопрофессиональные;
- элитистские;
- поколенческие (отцы и дети);
- родовые или клановые и т.д.

Содержание этих конфликтов задают не группы как таковые, а то, **что** их разделяет, то есть **объект** конфликта. А в качестве его выступают в основном 1) ресурсы, 2) статус и 3) ценности. Соответственно существуют **три** главных типа конфликтов между любыми группами в **трех** основных сферах человеческой деятельности:

- 1) социально-экономические (делятся ресурсы);
- 2) политико-правовые (делятся власть и влияние);
- 3) духовно-идеологические (навязываются свои ценности).

Внутри каждого из этих видов конфликтов далее можно выделять внутренние градации по самым различным основаниям:

- по степени проявленности (явные и скрытые);
- по степени осознанности (осознанные адекватно или неадекватно);
- по характеру целей (конструктивные и деструктивные);
- по итогам для каждой из сторон (конфликты с «нулевой суммой» — выигрыш–проигрыш, или с «ненулевой суммой» — выигрыш–выигрыш);
- по степени однородности участников (гомогенные и гетерогенные);

- по степени структурированности и институционализации (полностью или частично);
- по способам регулирования (управление, согласование, разрешение) и пр.

Таких оснований дифференциации конфликтов существует великое множество. Даже кратко все их описать здесь не представляется возможным. Поэтому охарактеризуем лишь *два* наиболее фундаментальных и актуальных для сегодняшнего дня вида межгрупповых конфликтов — политические и национальные.

Политические конфликты

При всем многообразии современных межгрупповых конфликтов большинство из них имеют тенденцию как бы стягиваться в одну точку — к центру политической, государственной власти. Если конфликт между любыми социальными группами достаточно серьезен, то рано или поздно он «вырастает до размеров» *политического*. Структура и социальная организация нынешнего общества настолько сложны и прихотливы, что государство просто не может не регулировать экономические, социальные (медицина, образование, весь «соцкультбыт») и даже духовные процессы. Складывающиеся в этих сферах «группы интересов» не без оснований усматривают в политических институтах самое действенное и надежное средство решения своих проблем.

В чем-либо ущемленная социальная группа (шахтеры, фермеры, олигархи, национальные меньшинства) видит, как правило, один путь улучшения своего положения: четкая артикуляция своих интересов, создание собственной организации, продвижение своих кандидатов во власть или давление на нее любыми разрешенными способами. Таким образом, даже обычный трудовой конфликт может приобрести политическую окраску. Поэтому политические конфликты неизбежно оказываются преобладающими в современном обществе.

Конфликты *национальные (межэтнические)* тоже в последнее время оказались на виду, хотя, казалось бы, процесс образования наций, в основном, давно завершился. Конфликты этого типа (выделенные по субъектам конфликтных отношений) по системным основаниям вроде бы раскладываются на традиционные составляющие: экономическую, политическую и ценностно-духовную.

Причем главной из них, как правило, оказывается политическая — обретение этнической группой собственной государственности.

Однако дело осложняется тем, что в таких конфликтах (в отличие от классовых или социопрофессиональных) на первый план выходит один из видов базовых групповых потребностей — *потребность в идентичности*, то есть в сохранении целостности и специфичности самой группы (этноса). И порою трудно понять, где в национальных конфликтах цель, а где — средства. То ли национальные лозунги используются лишь как средство для передела экономических ресурсов и политической власти, то ли наоборот — ресурсы и власть нужны группе исключительно как средство утверждения национальной самобытности. Так или иначе, но национальные конфликты демонстрируют в конце XX — начале XXI вв. явную тенденцию к обострению, что делает посвященный им раздел конфликтологии остроактуальным и заставляет пересмотреть многие традиционные прогнозы эволюции национальных отношений.

Под *политикой* вообще обычно понимают деятельность социальных групп и индивидов по реализации своих противоречивых интересов с помощью государственной власти. Политика появляется там и тогда, *где и когда* общество расслаивается, дифференцируется на различные группы с несовпадающими интересами. Коль скоро общество когда-то (в период перехода от родового строя к классовому обществу) перестало быть однородным, потребовался некий инструмент регуляции взаимоотношений выделившихся социальных групп, дабы они, как эффектно выражались классики марксизма, «не пожрали друг друга в бесплодной взаимной борьбе». Такой инструмент был изобретен — им стало государство, то есть политическая организация, представляющая собой систему учреждений, обладающих верховной властью на определенной территории.

Главное назначение государства — обеспечивать целостность социума путем регуляции взаимоотношений между социальными группами, а также индивидами. Однако рассматривать государство в качестве этакого третейского судьи или нейтрального арбитра в бесконечных спорах драчливых социальных групп было бы наивно. Если государство — и арбитр, то далеко не беспристрастный. Дело в том, что в обществе, разделенном на противоборствующие группы, «третьей», незаинтересованной стороны просто нет. Государственные учреждения (правительства, парламенты, суды) заполняются людьми, принадлежащими к той или иной социальной группе. И, естественно, не к любой, а к той, которая на данный момент оказа-

лась сильнее. Так что для иллюстрации сути государства больше подойдет аналогия не с арбитром спортивного соревнования, а с детской игрой в «царь горы» — кто столкнет всех соперников с вершины, тот и прав. Сущность политического процесса, в конечном счете, и составляет борьба различных социальных групп за завоевание и использование государственной власти. Вокруг нее и разворачиваются все политические конфликты.

Этнические конфликты

Одна из фундаментальных потребностей человека — потребность принадлежности к какой-либо общности — семейной, родовой, профессиональной и т.п. Важнейшее место в этом ряду принадлежит общности *этнической*. Самоидентификация «я — русский» или «я — белорус» — это не просто фиксация некоей принадлежности индивида к сетке социальных координат, но и выражение глубинной потребности человека быть частью одной из наиболее устойчивых социальных общностей — этноса. Какое-либо ущемление этой потребности неминуемо ведет к появлению конфликтов.

Вопросы для самоконтроля

1. Как меняет поведение человека факт его включенности в социальную группу?
2. Каковы основные особенности межгрупповых конфликтов?
3. Как вы понимаете институционализацию межгруппового конфликта?
4. Каковы проявления структурного насилия?
5. Что такое групповой фаворитизм?
6. Как объясняется принципиальная неизбежность межгрупповых конфликтов?
7. Сравните групповые потребности и индивидуальные.
8. Что составляет объект межгрупповых конфликтов? Какие стадии межгруппового конфликта обычно выделяют?
9. Какова общая направленность эволюции межгрупповых конфликтов в XX веке?
10. Охарактеризуйте структуру политического конфликта.
11. Кто является реальным субъектом политических конфликтов — социальные группы или политические институты?

12. Что такое «группы интересов» и какова их роль в мире политических конфликтов?

МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Занятие 1

Конфликт как социально-психологическое явление

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Роль конфликтов и гармонии мыслителей Древнего мира (Лао-цзы, Гераклит и др.)? Как понимается проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в древней и современной философии.
2. Особенности религиозного истолкования конфликта в средневековой философии.
3. Охарактеризуйте две основные концепции конфликта, предложенные мыслителями Нового времени: 1) пессимистическую (Т. Гоббс и др.) и 2) оптимистическую (Ж.-Ж. Руссо и др.)
4. Охарактеризуйте взгляды Л. Козера на природу и функции конфликта и их роль в демократическом и недемократическом обществах.

Темы реферативного выступления

1. Роль конфликта в теории социального согласия человеческих отношений Т. Парсонса и Э. Мэйо.
2. Основные идеи общей теории конфликта К. Боулдинга.
3. Типологии конфликтного поведения людей, предложенные Э. Берном и К. Томасом.
4. Специфика исследования конфликта в правоведении.

Занятие 2

Структура конфликта

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
2. Опишите понятийную схему динамики конфликта, его основные стадии.
3. Проанализируйте понятийную модель разрешения конфликта, укажите два возможных способа регулирования конфликта.

4. Охарактеризуйте основные принципы исследования конфликта: 1) детерминизм; 2) системность; 3) развитие.

5. Объясните многообразие методов, применяемых конфликтологией. В чем заключается проблема выбора оптимальных методов исследования?

Практические задания

Задание 1. В предложенной ситуации выдайте и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- участников конфликта;
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу.

Ситуация. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которой может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно — обрушилась она на Евдокимова — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссия пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить (была занята) и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Занятие 3 **Динамика конфликта**

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Объясните термин «динамика конфликта. Каковы основные периоды и этапы динамики конфликта?
2. Дайте общую характеристику предконфликтной ситуации. Приведите ее примеры.
3. Какие последствия может иметь неадекватное осознание предконфликтной ситуации?
4. Дайте общую характеристику открытому конфликту. Назовите этапы развертывания открытого конфликта.
5. Охарактеризуйте инцидент как этап развития открытого конфликта. Каковы его основные характеристики?
6. Сравните повод конфликта и инцидент.
7. Охарактеризуйте эскалацию как этап развития открытого конфликта.
8. Что означает «создание образа врага» в конфликте и какова его роль в развитии конфликта?
9. Какой стадии конфликта присущи демонстрация силы, угроза ее применения и применение насилия? Объясните эти элементы динамики конфликта.
10. Охарактеризуйте завершение конфликта как последний этап развития открытого конфликта.
11. Дайте характеристику послеконфликтного периода динамики конфликта.
12. Что такое постконфликтный синдром? Приведите его примеры.
13. Почему совместную деятельность считают наиболее эффективным способом конструктивного решения межгруппового конфликта?

Практическое задание

Основные периоды и этапы динамики конфликта

Задание 1. Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более, что (благодаря

своему общительному характеру) была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снижали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов (к удивлению всех сотрудников) не только не выразил возмущения, но охотно пошел ей навстречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабых характеристиках, чрезмерной терпимости, но, вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия, сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется

мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

Занятие 4

Внутриличностные конфликты

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Как понимали внутриличностный конфликт И. Кант, Вл. Соловьев, Ф. Достоевский? Объясните высказывание Вл. Соловьева: «Стыжусь, следовательно, существую».
2. Истоки научного исследования внутриличностного конфликта.
3. В чем заключается специфика анализа внутриличностного конфликта З. Фрейдом?
4. Расскажите о вкладе в теорию внутриличностного конфликта К. Левина.
5. Кому принадлежит понимание внутриличностного конфликта как диссонанса между «Я-концепцией» и идеальным «Я»?
6. В чем состоит сущность внутриличностного конфликта по А. Маслоу?
7. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения В. Франкла? Объясните понятие «экзистенциальный вакуум» и его отношение к внутриличностному конфликту.
8. Что такое внутриличностный конфликт с точки зрения А.Н. Леонтьева?

9. Дайте обобщенное определение внутриличностного конфликта.
10. Назовите основные характеристики внутриличностного конфликта.
11. Назовите основные виды внутриличностных конфликтов. Приведите примеры конфликта потребностей, конфликта социальных норм и конфликта между потребностью и социальной нормой.

Практическое задание

Задание 1. Важное значение для профилактики внутриличностного конфликта имеет такое качество, как *уверенность в себе*. Для оценки его вам предлагается тест Рейдаса.

Тест Рейдаса «Уверенность в себе»

Вам предложено 30 утверждений, описывающих различные типы поведения.

Примерьте эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

- 5 — очень характерно для меня, описание очень верное;
 - 4 — довольно характерно для меня скорее да, чем нет;
 - 3 — отчасти характерно, отчасти нехарактерно;
 - 2 — довольно не характерно для меня скорее нет, чем да;
 - 1 — совсем нехарактерно для меня, описание неверно
1. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее и себе, чем я.
 2. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.
 3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуясь на это официанту.
 4. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
 5. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».
 6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, зачем это.
 7. Я предпочитаю использовать, сильные аргументы и доводы.
 8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.

9. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.
11. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).
12. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.
13. Я предпочитаю обратиться письменно с просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.
14. Я стесняюсь возвратитть покупку.
15. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
16. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.
17. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.
18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.
19. Я избегаю спорить и торговаться о цене.
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.
23. Мне часто трудно ответить «нет».
24. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
25. Я жалуясь на плохое обслуживание и беспорядок.
26. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
30. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Ключ

1. Найдите сумму баллов для вопросов 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29.
2. Найдите сумму вопросов 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30.
3. Прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму.

Результат

0—24	Очень неуверен в себе
25—48	Скорее не уверен, чем уверен
49—72	Среднее значение уверенности
73—96	Уверен в себе
97—120	Слишком самоуверен

Задание 2. В своей «Исповеди» Л.Н. Толстой описывает долгие годы мучавший его внутриличностный конфликт. Суть его состоит в следующем: «Жизнь есть бессмыслица», но тогда «зачем жить?», выходит, что: «Все — суета. Счастлив, кто не родился, смерть лучше жизни; надо от нее избавиться». В связи с этим он описывает четыре выхода из этого внутреннего конфликта, которые содержатся в приводимом фрагменте.

Проанализируйте текст и дайте ответы на вопросы:

1. О каком виде внутриличностного конфликта идет речь?
2. К каким механизмам психологической защиты от внутриличностного конфликта относятся выходы, обнаруженные Л.Н. Толстым?
3. Дайте оценку тем выходам из конфликта, о которых пишет автор.
4. Как бы вы поступили в случае наличия у вас подобного рода внутриличностного конфликта?

«Я нашел, что для людей моего круга есть четыре выхода из того ужасного положения, в котором мы все находимся.

Первый выход есть выход неведения. Он состоит в том, чтобы не знать, не понимать того, что в жизни есть зло и бессмыслица. Люди этого разряда — большею частью женщины или очень молодые, или очень тупые люди — еще не поняли того вопроса жизни, который представился Шопенгауэру, Соломону, Будде. Они не видят ни дракона, ожидающего их, ни мышей, подтачивающих кусты, за которые они держатся, и лижут капли меда. Но они лижут эти капли меда только до времени: что-нибудь обратит их внимание на дракона и мышей, и — конец их лизанию.

Второй выход — это выход эпикурейства. Он состоит в том, чтобы, зная безнадежность жизни, пользоваться теми благами, какие есть, несмотря ни на дракона, ни на мышей, а лизать мед самым лучшим образом, особенно если его накопилось много. Соломон выражает этот выход так:

«И похвалил я веселье, потому что нет лучшего для человека под солнцем, как есть, пить и веселиться; это сопровождает его в трудах во дни жизни его, которые дал ему Бог под солнцем».

«Итак, иди, ешь с весельем хлеб твой и пей в радости сердца вино твое... Наслаждайся жизнью с женщиной, которую любишь, во все дни суетной жизни твоей, во все суетные дни твои. Потому что это доля твоя в жизни и трудах твоих, какими ты трудишься под солнцем... Все, что может рука твоя по силам делать, делай, потому что в могиле, куда ты пойдешь, нет ни работы, ни размышления, ни знания, ни мудрости».

Так поддерживают в себе возможность жизни большинство людей нашего круга. Условия, в которых они находятся, способствуют тому, что благ у них больше, чем зол, а нравственная тупость дает им возможность забывать, что выгода их положения случайна, что всем нельзя иметь 1000 жен и дворцов, как Соломон, что на каждого человека с 1000 жен есть 1000 людей без жен, и на каждый дворец есть 1000 людей, в поте строящих его, и что та случайность, которая нынче сделала меня Соломоном, завтра может сделать меня рабом Соломона. Тупость же воображения этих людей дает им возможность забывать про то, что не дало покоя Будде, неизбежность болезни, старости и смерти, которая не нынче — завтра разоршит все эти удовольствия.

Так думает и чувствует большинство людей нашего времени и образа жизни. То, что некоторые из этих людей утверждают, что тупость их мысли и воображения есть философия, которую они называют позитивной, не выделяет, на мой взгляд, этих людей из разряда тех, которые, чтобы не видеть вопроса, лижут мед. И людям этим я не мог подражать: не имея их тупости воображения, я не мог ее искусственно произвести в себе. Я не мог, как и не может всякий живой человек, оторвать глаз от мышей и дракона, когда он раз увидел их.

Третий выход есть выход силы и энергии. Он состоит в том, чтобы поняв, что жизнь есть зло и бессмыслица, уничтожить ее. Так поступают редкие, сильные и последовательные люди. Поняв всю глупость шуток, какая над ними сыграна, и поняв, что блага умерших паче благ живых и что лучше всего не быть, они так и поступают и кончают сразу эту глупую шутку, благо есть средства: петля на шею, вода, нож, чтоб проткнуть им сердце, поезда на железных дорогах. И людей из нашего круга, поступающих так, становится все больше и больше. И поступают люди так большею ча-

стью в лучший период жизни, когда силы души находятся в самом расцвете, а привычек, унижающих человеческий разум, еще усвоено мало.

Я видел, что это самый достойный выход, и хотел поступить так.

Четвертый выход есть выход слабости. Он состоит в том, чтобы, понимая зло и бессмысленность жизни, продолжать тянуть ее, зная впредь, что ничего из нее выйти не может. Люди этого разбора знают, что смерть лучше жизни, но, не имея сил поступить разумно, поскорее кончить обман и убить себя, чего-то как будто ждут. Это есть выход слабости, ибо если я знаю лучшее, и оно в моей власти, почему не отдаться лучшему?.. Я находился в этом разряде.

Так люди моего разбора четырьмя путями спасаются от ужасного противоречия. Сколько я ни напрягал своего умственного внимания, кроме этих четырех выходов, я не видал еще иного. Один выход: не понимать того, что жизнь есть бессмыслица, суета и зло и что лучше не жить. Я не мог не знать этого и, когда разузнал, не мог закрыть на это глаза. Другой выход: пользоваться жизнью такою, какая есть, не думая о будущем. И этого я не мог сделать. Я, как Сакья-Муни, не мог ехать на охоту, когда знал, что есть старость, страдания, смерть. Воображение у меня было слишком живо. Кроме того, я не мог радоваться минутой случайности, кинувшей на мгновение наслаждение на мою долю. Третий выход: поняв, что жизнь есть зло и глупость, прекратить ее, убить себя. Я понял это, но почему-то все еще не убивал себя. Четвертый выход: жить в положении Соломона, Шопенгауэра — знать, что жизнь есть глупая, сыгранная надо мною шутка, и все-таки жить, умываться, одеваться, обедать, говорить и даже книги писать. Это было для меня отвратительно, мучительно, но я оставался в этом положении.»

Занятие 5

Межличностный конфликт

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Дайте определение межличностному конфликту и назовите его функции.
2. Какие характеристики личности влияют на возникновение конфликтов?
3. Какие функции выполняет межличностный конфликт?

4. Что может послужить причиной семейного межличностного конфликта?

5. Как следует относиться к семейному конфликту и каким образом следует вести себя в семейном конфликте?

6. Возможно ли предупреждение семейных конфликтов и что для этого необходимо?

7. Какие виды конфликтов возникают в процессе обучения?

8. Какова роль руководителя в предупреждении межличностных конфликтов в учебном процессе?

9. Можно ли избежать конфликтов в учебном процессе?

10. Какие методы используются руководителем для разрешения конфликтных ситуаций?

11. Какие проблемы порождает завышенная самооценка?

Практическое задание

Провести качественный анализ показателей выполненной психодиагностики самооценки, темперамента, характера (по материалам домашнего задания) на основании предложенных ключей и собственного видения полученных результатов. Результаты анализа представить письменно.

Занятие 6

Межгрупповые конфликты

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Как меняет поведение человека факт его включенности в социальную группу?
2. Каковы основные особенности межгрупповых конфликтов?
3. Как вы понимаете институционализацию межгруппового конфликта?
4. Каковы проявления структурного насилия?
5. Что такое групповой фаворитизм?
6. Как объясняется принципиальная неизбежность межгрупповых конфликтов?
7. Сравните групповые потребности и индивидуальные.
8. Что составляет объект межгрупповых конфликтов? Какие стадии межгруппового конфликта обычно выделяют?
9. Какова общая направленность эволюции межгрупповых конфликтов в XX веке?

Практические задания

1. На основании просмотра кинофильма из цикла «Теория невероятности» (Психология толпы 20 мин. с комментариями) и его обсуждения выделить 3 проблемных поля и поставить 3 вопроса; по каждому вопросу предложить свою позицию с приведением фактов из фильма и собственных аргументов.

2. Провести качественный анализ показателей выполненной психодиагностики межличностных отношений и общения (по материалам домашнего задания) на основании предложенных ключей и собственного видения полученных результатов. Результаты анализа представить письменно.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСРС

Занятие 1

Тема «Конфликты в организации»

Подготовка эссе по проблеме «Психологический портрет современного руководителя».

Порядок выполнения:

а) подбор научной литературы по проблеме лидерства и руководства;

б) теоретический анализ материалов, построение гипотез, формулирование выводов;

в) описание феноменологии личности современного руководителя с детализацией признаков по личностным сферам: интеллектуальной, волевой, эмоциональной, поведенческой.

Оформленную работу представить на бумажном или электронном носителях.

ТЕСТЫ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ПО МОДУЛЮ

Репродуктивный уровень

1. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
2. Что является основой любого конфликта?
3. Объясните, существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире?
4. Сравните конфликты и спортивное соревнование.
5. Что такое объект конфликта? Назовите основные характеристики объекта конфликта.
6. Сравните понятия «объект конфликта» и «предмет конфликта».

Продуктивный уровень

Объясните, в чем заключается различие и сходство отечественного и зарубежного подходов к изучению конфликта.

Творческий уровень

Проведите анализ существующих оснований (классификационных признаков) конфликта и предложите классификацию конфликта на основании интеграции любых двух признаков. Дайте характеристику каждому виду конфликта представленной Вами классификации.

МОДУЛЬ 2

Технология разрешения конфликтов

В результате изучения модуля студент должен **знать** типологические особенности конфликтов разных видов; **уметь характеризовать:**

- конфликты;
- конфликтные типы личности;
- уметь анализировать, интерпретировать и иллюстрировать:**
- причины деловых, личностных и межличностных конфликтов;
- приобрести навыки и качества:**
- управления конфликтами;
- разрешения конфликтов;
- совместной созидательной деятельности;
- конструктивного делового и межличностного общения в коллективе.

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Способы предупреждения и разрешения конфликтов

План

1. Трудности профилактики конфликтов и способы их разрешения.
2. Проблема конфликтных личностей.
3. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов. Роль юмора.

Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения

Общаясь, взаимодействуя, люди так или иначе влияют друг на друга. Руководители побуждают подчиненных к труду, преподаватели передают ученикам знания, родители воспитывают своих детей. Все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

При исследовании проблем управления конфликтным взаимо-

действием конфликтология опирается наряду с выводами социологии и психологии также и на основные положения современной науки управления, которая рассматривает основные принципы управленческой деятельности всех видов в любых организациях, от малых групп и до общества в целом. Особую значимость для конфликтологии имеет тот уровень теории менеджмента, который рассматривает прикладные аспекты управления, разрабатывает практические рекомендации по рационализации трудовой и иной человеческой деятельности, особенно методам социально-психологического воздействия.

Причем наиболее значимым для конфликтологии является тот теоретический фундамент, который был заложен в науку управления американским ученым Элтоном Мейо в виде так называемой доктрины человеческих отношений. Обоснованная этой гуманистической доктриной идея решающей роли человеческого фактора в производственной деятельности вполне соответствует установкам современной конфликтологии об особой роли социально-психологических подходов при решении задач управления конфликтными взаимоотношениями. Как и современная наука управления, конфликтология исходит из того, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должны воздействовать не только на материально-технические факторы производства, но и на человеческий фактор, не только на объект, но и на субъект, не только на ресурсы, но и на людей, от которых в решающей степени зависит результат любой социальной деятельности.

Из этого следует важный вывод, что возможности любой управленческой деятельности ограничены. Ведь она воздействует не только на вещи, но и на живых людей, поведение которых определяется не только рациональными, но и иррациональными импульсами и потому бывает трудно предсказуемым. Эти моменты стихийности особенно возрастают в условиях эмоциональной напряженности, а порою и стрессов, с которыми связаны конфликты, что и делает задачу их регулирования с помощью научных методов чрезвычайно сложной.

Предупреждение конфликтов

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает

сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливое замечание, что руководить — значит предвидеть.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

Трудности профилактики конфликтов

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое ха-

рактеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют **конфликтными личностями**. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении.

Поэтому важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

Типы конфликтных личностей

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие разновидности конфликтных личностей.

1. **Конфликтная личность демонстративного типа.** Стремится постоянно быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подобного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается источником спора, но сам таковым себя не считает.

2. **Конфликтная личность неуправляемого типа.** Это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно

но требует подтверждения своей собственной значимости. Во многих своих неудачах склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

3. **Целенаправленно конфликтный тип личности.** Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Конечно, может показаться, что проще всего ее решить, избавившись от личностей подобного рода. Но на практике это далеко не всегда оказывается возможным в силу тех причин, о которых речь шла выше. Поэтому наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям.

Важнейшим признаком складывания в группе зрелого нравственно-психологического климата является формирование в ней определенного стиля взаимоотношений.

Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов. Роль юмора

Одной из уникальных способностей человека является его умение надстраивать природную и социальную действительность вторым миром, миром идеальным, в котором ведущую роль играют представления о добре и зле, т.е. этические, нравственные ценности.

Нормы деловой этики

Нравственные нормы и правила, выработанные людьми в целях регулирования своих взаимоотношений, чрезвычайно многообразны. Это многообразие объясняется как всепроникающим характером этих норм, воздействующих на все сферы социальной жизни, так и возможностью свободного выбора каждым из нас тех или иных моральных ценностей. Одним из проявлений этого многообразия нравственных правил и норм и их высокой роли в любой сфере человеческой деятельности является существование не только сводов норм общечеловеческой морали, но и различного рода модификаций этих общих норм в виде совокупности правил, кодексов корпоративной, профессиональной этики. Одной из разновидностей подобной групповой морали является этика бизнеса, или деловая этика. Однако, не существует никаких специальных учреждений, которые, наподобие органов правопорядка, отслеживали бы соблюдение этих норм. Однако опытные бизнесмены учитывают в своей практической деятельности требования этих норм не в меньшей степени, чем требования норм права. Жизнь научила их, что самым выгодным является тот бизнес, который основан на соблюдении требований не только права, но и деловой морали. Неписанные нормы этики, которыми руководствуются так или иначе участники деловых взаимоотношений в целях предотвращения возможных трений и конфликтов, могут быть сведены к следующим простым требованиям.

1. **Не опаздывайте.** Опоздание может быть оценено вашим партнером как проявление неуважения к нему. Если вы задерживаетесь по непредвиденным обстоятельствам, лучше сообщить об этом заранее. Это правило относится не только к явке на работу, совещание, но и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Чтобы избежать опозданий, задержек, следует выделять время на выполнение работы с тем или иным запасом. По общему признанию, пунктуальность является важнейшим требованием делового этикета.

2. **Будьте немногословными, не говорите лишнего.** Смысл этого требования в том, чтобы беречь секреты фирмы так же, как и свои личные тайны. Общеизвестно, что охрана служебной тайны является одной из важнейших деловых проблем, которые нередко становятся источником серьезных конфликтов. Эта норма относится и к секретам личной жизни сослуживца, которые стали вам по случаю известны. Причем это касается как хороших, так и плохих

новостей из личной жизни ваших коллег.

3. **Будьте доброжелательны и приветливы.** Соблюдение этого правила особенно важно, когда сослуживцы или подчиненные приходят к вам. И в этом случае вы должны вести себя с ними вежливо, доброжелательно. Нужно помнить, что никому не нравится работать с людьми неуравновешенными, ворчливыми, капризными. Вежливость, приветливость нужны для общения на всех уровнях: с начальниками, подчиненными, клиентами, покупателями, как бы вызываясь они порою себя не вели.

4. **Сочувствуйте людям, думайте не только о себе, но и о других.** Очень часто бывает, что у клиентов, которых вы обслуживаете, имеется негативный опыт общения с другими организациями. В этом случае особенно важно проявить отзывчивость, сочувствие и предупредить законные опасения. Конечно, внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов и покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, даже если оно не совпадает с вашим. Не прибегайте в этом случае к резким возражениям, если вы не хотите оказаться в разряде людей, которые признают существование только двух мнений: своего и неправильного. Именно люди подобного склада часто становятся зачинщиками конфликта.

5. **Следите за своей одеждой, внешним видом.** Это значит, что нужно уметь органично вписываться в ваше окружение на службе, среду работников вашего уровня. Причем это не исключает возможности одеваться со вкусом, подбирая соответствующую цветовую гамму и т.п. Будучи оператором в банке, не стоит являться на работу с дорогим кейсом, который не по карману даже президенту банка. Конечно, это мелочь, но такая, которая может повредить вашему продвижению по службе.

6. **Говорите и пишите хорошим языком.** Это означает, что все произнесенное и написанное вами должно быть изложено грамотным, литературным языком. Если у вас есть на этот счет сомнения, перед тем как отправить письмо от имени фирмы, сверьте правильность написания со словарем или дайте проверить письмо сотруднику вашего уровня, которому вы доверяете. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов, даже в разговоре личного характера, ибо это может перерасти во вредную привычку, от которой будет трудно избавиться. Не воспроизводите выражения тех

людей, которые подобные слова употребляют, поскольку может найтись человек, который поймет эти слова как ваши собственные.

Эти основные правила деловой этики служат важнейшей предпосылкой формирования той атмосферы сотрудничества, которая создает надежный заслон против деструктивных конфликтов.

Конечно, реальная жизнь сложна, противоречива. Хорошо известно, что кроме цивилизованного, гуманного бизнеса, существует еще и бизнес криминальный, использующий совсем другие методы и исповедующий иные моральные ценности. Основными методами здесь являются обман и мошенничество, угрозы и шантаж, заказные убийства и террор. Поэтому каждый, кто вступает в суровый мир бизнеса, делает свой выбор между ценностями цивилизованного и криминального, теневого бизнеса.

И каждый рано или поздно убеждается в том, что эффективным, успешным может быть только цивилизованный, гуманный бизнес, основанный на позитивных морально-этических ценностях.

Рассмотренные требования психологического характера, организационно-управленческие принципы, а также позитивные моральные нормы делают любую организацию надежной, стабильной. Все эти нормы служат долговременной основой для предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов. В странах с развитой рыночной экономикой эти требования и нормы часто включаются в тексты договоров между компаниями. Среди таких норм, специально направленных на предупреждения конфликтов, наиболее часто встречаются следующие.

- Использование при возникновении разногласий форм бесконтактного общения, например, в форме писем или электронной почты, поскольку в условиях возникшего эмоционального напряжения непосредственный контакт чреват возможностью обострения отношений.

- Поручение ведения переговоров по спорным вопросам только лицам, занимающим высокое положение в фирме и имеющим все необходимые полномочия.

- Привлечение в необходимых случаях уже на ранних стадиях конфликтной ситуации специалистов-конфликтологов, чтобы избежать возможного дальнейшего ухудшения ситуации и больших материальных и моральных потерь.

- Использование в ходе переговоров всех, даже самых малых шансов на достижение примирения.

- В случае неудачи переговоров четко определять дальнейший

порядок рассмотрения спора в досудебном или судебном порядке.

Эти и им подобные нормы и правила оказывают воспитательное воздействие на людей, четко определяют ожидаемое, оптимальное поведение, одобряемое организацией, обществом. Вместе с тем, нормы и правила указывают и на условия, которые позволяют использовать те или иные санкции против нарушителей, вплоть до применения принуждения, силы.

Юмор как средство предупреждения конфликта

Среди существующих различных средств предупреждения конфликтов не следует забывать и еще об одном — о свойственном людям чувстве юмора. Наличие этого чувства — одно из свидетельств духовного здоровья человека, его оптимистического взгляда на мир и людей. Юмор иногда определяют как «примирающую улыбку», способность человека соединять, примирять, казалось бы, несоединимое и непримиримое: добро и зло, возвышенное и мелкое, серьезное и смешное. Будучи действенным инструментом благоприятной совместной жизни людей, юмор способствует разрядке возникшего напряжения в человеческих взаимоотношениях, является хорошим средством для того, чтобы «выпустить пар», вызвать позитивные чувства.

Зигмунд Фрейд учил, что юмор сглаживает противоречия, предупреждает недовольство. Бернард Шоу говорил, что иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от желания вас повесить.

Конечно, нельзя надеяться полностью разрешить конфликт только «примирающей улыбкой», но ослабить его остроту с помощью удачной шутки вполне возможно.

Юмор сплавливает людей даже там, где, кажется, не осталось уже больше никаких надежд на примирение. Это происходит потому, что с помощью юмора обнаруживается хоть какая-то общность между ними, общее для всех людей понимание смешного.

Способность понимать юмор, являясь важным позитивным качеством личности, служит одним из слагаемых ее престижа. Конечно, этим средством следует пользоваться соблюдая чувство меры, имея ввиду, что с помощью юмора можно добиться лишь кратковременного повышения позитивной активности людей. Пользуясь шуткой, нельзя допускать превращения всего дела в шутку. Однако и пренебрегать этим средством не следует, поскольку в таком сложном и ответственном деле, как предотвращение и разрешение конфликта, не может быть мелочей.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
2. Укажите основные трудности предупреждения конфликта и условия вмешательства в его развитие.
3. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
4. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.
5. Дайте характеристику основных типов конфликтных личностей.
6. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?
7. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?
8. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.
9. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?

Разрешение конфликтов

План

1. Тактика избегания конфликтов и метод насилия.
 2. Подходы к разрешению конфликтов.
 3. Тактика скрытых действий и проблема цены конфликта.
 4. Основные механизмы осуществления тактики взаимного выигрыша.
 5. Универсальные средства разрешения конфликтов и их результаты.
- Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным:
- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
 - 2) силовое подавление, или метод насилия;
 - 3) метод односторонних уступок или приспособления;
 - 4) тактика компромисса или сотрудничества.
- Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется *степень готовности сторон пойти навстречу друг другу* в возникшем противоборстве.

Тактика избегания конфликта и метод насилия.

Тактика ухода

Наименьшей степенью такой готовности отличается *тактика ухода* от конфликта, которую иногда называют *методом избегания*. Тем не менее, это весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации; к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении или физически или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем: 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной; 2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и минусы. При определенных условиях она может привести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных условий:

1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;

2) при некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;

3) при ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;

4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт. Опытный военачальник воздерживается от полномасштабного боя до подхода резервов и только после их прибытия начинает мощное наступление на противника. Именно такой тактики придерживался Кутузов во время войны с Наполеоном.

Тактика ухода, или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтантов:

- утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;

- отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;

- затягивании под теми или иными предлогами окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

Силовое подавление

Во многом противоположно рассмотренному способу ухода силовое подавление, или метод насилия. Использование его свиде-

тельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Могут быть следующие предпосылки для использования силовых методов:

1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах. Например, перевес администрации, конфликтующей с рабочим коллективом завода;

2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий. Примером может служить стремительный маршбросок отряда российских десантников в Косово на завершающей стадии военного конфликта между Югославией и НАТО в 1999 г.;

3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной. Именно таким было решение Российского правительства в августе 1998 г. о прекращении выплат по государственным кредитным обязательствам, приведшее к глубокому финансовому кризису; к действиям того же порядка относятся и решения администрации предприятия о снижении зарплаты или увеличении рабочего дня в условиях грозящего предприятию банкротства;

4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесший серьезный материальный или моральный ущерб организации. К числу таких поступков могут быть отнесены разглашение работником коммерческой тайны, неоказание медицинским работником неотложной помощи пациенту, срыв занятий преподавателем и т.п.;

5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, например, пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушение техники безопасности и т.п.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

- использование преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться такими же малоэффективными, как в ситуации, описанной И.А. Крыловым в басне «Кот и повар»;

- применение жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;

- использование (в целях обеспечения успеха силовой тактики) механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй» и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием *механизма сдержек и противовесов*. Эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.

Два подхода к разрешению конфликта

Тактики «выигрыш – проигрыш»

Несмотря на отмеченные серьезные слабости, именно эти две рассмотренные тактики наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. Массовое использование методов ухода и борьбы не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на *выигрыш*, победу одной стороны и *проигрыш*, поражение в конфликте другой стороны. Первая причина — исторического характера: именно тактики «выигрыш — проигрыш» как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия их использования людьми накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях. Вторая причина — психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматический, рефлексивный характер, стало устойчивым психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими при разрешении конфликтных ситуаций. Даже в современном цивилизованном обществе, где большинство людей отвечает на угрозу, избегая взаимодействия. Если же уйти от конфликта невозможно, то мобилизуются все ресурсы, чтобы заставить другого подчиниться. Такая реакция возникает часто неосознанно и до сих пор является универсальной. Хотя мы не спасаемся от противника бегством в лес и не сражаемся с ним с помощью стрел и копий, большинство так называемых «новых форм разрешения конфликтов сводятся, в конце концов, все к тем же двум тактикам: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения;

2) силовые приемы, борьба, попытки победить другого силой.

В обоих этих тактиках так или иначе реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш – проигрыш».

О широком распространении именно этого подхода свидетельствуют такие широко распространенные в современном обществе явления, как увольнение работников, расторжения браков, социально-политические конфликты в виде забастовок, террористических актов, холодных и горячих войн. Ущерб, наносимый подобного рода методами разрешения конфликтов, настолько велик, что трудно поддается учету. По свидетельству американских конфликтологов, увольнение только одного руководящего работника низшего звена в промышленности наносит фирме финансовый ущерб в размере примерно 20 тыс. дол.

В связи с этим современная конфликтология оценивает тактики ухода и борьбы, основанные на принципе «выигрыш–проигрыш» преимущественно негативно, квалифицируя их как проявления иррациональных, «ложных рефлексов» при разрешении конфликтов.

Тактики «выигрыш – выигрыш»

Им противопоставляются основанные на принципе «выигрыш–выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы: 1) тактика односторонних уступок; 2) тактика компромисов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Эти тактики более многообразны и богаты по своему содержанию, хотя и более сложные для реализации на практике, поскольку требуют от участников конфликта определенного уровня конфликтологической грамотности. Их общая черта — нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, повышение уровня сплоченности организации. Овладение этими тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

1. Одна из разновидностей тактик подобного рода — метод односторонних уступок или приспособления.

Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например, администрацией при установлении норм выработки производимой продукции. В этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единст-

венно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо», станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации, несомненно, будет воспринят как проявление ее самокритичности, ее способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге поведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы;

2) в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника;

3) в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы, спешно разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне;

4) к тактике уступок поневоле приходится прибегать тогда, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора «между жизнью и кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Все же и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш — выигрыш». Ведь при его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

2. Более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долгосрочного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в

конфликтологии в качестве классического, т.е. образцового способа разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Таким образом, компромисс есть вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести: 1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш — выигрыш» или «отдай — получи»; 2) полную невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу «выигрыш — проигрыш».

В реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры. Переговорный процесс, проведение дискуссий в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников, так называемые «зоны согласия». Чрезвычайно полезно начинать переговоры с вопросов, входящих в эту зону и позволяющих другой стороне сказать «Да!». Но для успеха переговоров необходимо соблюдение целого ряда условий, например, определить место и сроки их проведения, состав участников, наличие посредников, формы принятия решений и ряд других условий.

Тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной, безотказной во всех видах конфликтных ситуаций. Ее применение (как и использование других рассмотренных методов) является проблематичным, сопряженным с рядом трудностей. Наиболее часто возникают следующие трудности:

1) отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности;

2) выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Например, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обязательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются;

3) содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой пози-

ции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку они имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

- способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацеленные на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш-выигрыш»;
- демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта»

При анализе проблем управления конфликтом большинство исследователей подчеркивают «высокую цену» его успешного разрешения. Эта высокая цена конструктивного разрешения конфликта обнаруживается с особой ясностью при ее сравнении с негативными итогами неразрешенного конфликта. Эти результаты оказываются диаметрально противоположными.

Результаты межличностного или межгруппового конфликта характеризуются следующим образом.

Неудача в разрешении конфликта имеет результат, который выражается следующими психологическими категориями: тревога, беспомощность, смятение, одиночество, развал, поляризация, высокое кровяное давление, стресс.

Напротив, успешное урегулирование конфликта приводит к ситуации, которая оценивается совсем в других терминах: покой, веселье, кипучая энергия, счастье, открытость, эффективность, ощущение силы, радость общения, чувство успеха, ощущение расширения возможностей, чувство локтя, перемены, рост положительных личных качеств, мир, расслабление, крепкое здоровье, спокойный сон.

Негативные последствия конфликтов могут быть не только психологическими, но и социальными. Они нередко несут с собой потери огромных материальных и человеческих ресурсов. Особенно разрушительными могут быть последствия крупномасштабных конфликтов (массовые митинги и демонстрации протеста, забастовки, восстания,

революции и войны). Причем тот или иной результат конфликта во многом зависит от способа его разрешения. Как отмечалось, наиболее надежным путем к позитивному результату является тактика взаимовыгодного сотрудничества, компромисса, переговоров.

При этом не следует забывать, что в конфликте большую роль играют не только рациональные, но и иррациональные факторы. Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей. Под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые не только далеки от рекомендуемых наукой, но и вообще противоречат общепринятым нормам человеческой нравственности. Концентрированным выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый **метод скрытых действий**, или **действий исподтишка**. Использование этой рискованной тактики особенно часто ведет к разрушительным последствиям.

В рамках этого метода используются такие средства, как подкуп, обман, создание искусственных помех в деятельности организации, заговоры, интриги и другие подобные способы «подковерной борьбы». Среди известных исторических примеров осуществления подобной тактики – заговор против римского императора Цезаря, организованный его друзьями во главе с Брутом, а также заговор группы придворных против российского императора Павла I, в котором принял участие и его сын Александр. Благоприятной социальной средой для применения этой тактики являются низкий уровень управленческой, политической и общей культуры, а также кризисное состояние общества.

Использование этого способа поведения в конфликтной ситуации имеет и некоторые другие предпосылки, к их числу относятся:

1) стремление сторон скрыть свое участие в развертываемой борьбе по психологическим, экономическим или другим соображениям. Например, мощный выброс «компромата» через средства массовой информации против того или иного кандидата организуется на выборах, как правило, его соперником, претендующим на то же место, хотя он при этом, конечно, предпочитает остаться в тени, наблюдая с горы, подобно обезьяне из китайской притчи, как под горой дерутся тигры;

2) заведомое силовое неравенство сторон, повышенный риск для слабой стороны в случае ее открытого участия в конфликте. Именно обстоятельствами подобного рода продиктованы действия ано-

нимщика, который шлет высшему начальству донос на своего непосредственного руководителя в надежде таким путем разрешить в свою пользу возникшие разногласия.

Рискованность применения этого метода состоит в том, что он таит в себе опасность негативных последствий в условиях, когда тайное становится явным. В этом случае бывает трудно избежать резкого падения престижа той или иной стороны конфликта, актов протеста или возмездия.

Основные механизмы тактики взаимного выигрыша Механизмы осуществления тактики компромисса

Наиболее эффективной по сравнению с этой тактикой, а также в сравнении с тактиками скрытых действий, применения силы и использования односторонних уступок признается тактика взаимного выигрыша.

Преимущества подхода «выигрыш – выигрыш» заключается в том, что выгоду получают обе стороны, принятое решение приобретает более прочный, устойчивый характер. В связи с этим в конфликтологической литературе эта тактика разработана наиболее глубоко и детально, включая не только ее предпосылки, достоинства и недостатки, но и механизмы ее практического осуществления.

Эти механизмы призваны решить две основные задачи:

- 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте;
- 2) выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

Решение первой из этих задач обеспечивается углубленным изучением конфликтной ситуации, учетом всех факторов, вызвавших конфликт. В качестве наиболее удобного способа ее практического осуществления предлагается составлять карту конфликта, основные элементы которой: описание сути проблем, вызвавших конфликт, определение природы конфликта (психологической или социальной); перечень участников конфликта (отдельных лиц, групп, отделов, организаций). Самое важное — характеристика потребностей участников конфликта, а возможно, и возникших у них опасений в связи с появлением препятствий, мешающих удовлетворению тех или иных потребностей.

Однако овладение информацией о конфликте — необходимое, но недостаточное условие его успешного регулирования. Для достижения этой сложной цели необходимо также решение и второй задачи —

обеспечение на основе этой информации определенным образом организованных действий, поведения участников конфликта. Информация, взятая сама по себе, явление невидимое, эфемерное, плохо контролируемое. Она обретает зримые формы только в общении людей, вербальном и невербальном. Родившись в процессе общения, конфликт только в процессе общения может быть и преодолен.

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия достигается, как показывает опыт, в результате осуществления следующих действий или шагов.

1. Необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода. Чтобы преодолеть такое желание, важно убедить другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Важно не связывать другую сторону никакими предварительными обязательствами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключения при его проведении запугивания и угроз, т.е. попыток силового давления. Однако весьма важно заблаговременно договориться о принятии решения об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить, насколько это будет возможно, ее преждевременного окончания, т.е. ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить и некоторые другие шаги.

2. Следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. Что это значит? Это означает создание необходимых условий для спокойного проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних, следует избегать телефонных звонков. Полезно обратить внимание на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т.п. Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта. Только соблюдение этих основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

3. Соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Приемы ведения переговоров:

- прежде всего, с самого начала диалога следует выразить опти-

мистическую надежду на достижение в результате взаимовыгодного решения. После этого полезно напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т.п.;

- после этих вступительных замечаний целесообразно перейти к следующему моменту беседы: сформулировать суть возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет означать начало основного процесса переговоров. В процессе его развития не следует отвлекаться от поставленной проблемы, обсуждать погоду, рассказывать анекдоты и т.п. Не следует и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно, например, выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений;

- при налаживании такого процесса обмена жестами примирения наступает, в конце концов, решающий момент диалога, в итоге которого ослабевает напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

4. Заключение договора и является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. Причем решение должно быть конкретным, точно определять, кто, когда и что должен делать, и не состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом и т.п. Достигнутое соглашение лучше всего, не полагаясь на свою память, оформить в письменном виде, а его копию вручить каждой стороне конфликта. Конечно, при обсуждении семейных проблем письменный договор может и не понадобиться, но в производственном конфликте он необходим.

Рассмотренный процесс проведения диалога с целью урегулирования конфликта на основе тактики компромисса получил наименование **четырёхэтапового метода**. Он рекомендуется конфликтологами как наиболее эффективный способ преобразования кон-

фликтного поведения в отношении сотрудничества.

Таковы некоторые методы разрешения конфликта путем ухода, силы, односторонних и взаимовыгодных уступок. Каждая из этих тактик реализуется с помощью специфических, только ей присущих средств, механизмов.

Универсальные средства разрешения конфликтов

Существуют некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку (стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др.). Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровнях даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы и жесты, другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

Негативные методы

Пол негативными методами понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш–выигрыш». К их числу относятся следующие методы:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение

своих заслуг;

- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

Итак, всего этого надо избегать в условиях конфликта. Использование подобных приемов может повести к росту эмоциональной напряженности, к усилению конфликта, даже в условиях, когда его конструктивное разрешение кажется совсем близким.

Позитивные методы

Совсем иной характер носят позитивные методы регулирования конфликта. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы.

1. Рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие правила, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, *эмпатию*.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаться его перебивать, дать ему возможность «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

3. Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров, можно свести к следующему. Нужно хотя бы на ко-

роткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закуришь, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу; только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт; при этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон; не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации; конечно, лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

4. Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. В некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, с этой целью приняв подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и, наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

Все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

Опытный руководитель, накапливая опыт управления конфликтами, постепенно превращает его в свод определенных правил, кодекс принципов. Один из таких сводов правил поведения в конфликтной ситуации предлагает отечественный конфликтолог

В.И. Андреев. Он включает в себя следующие правила:

1. Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.
3. Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте!
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь.
8. Будьте независимы, но не самоуверенны!
9. Не превращайте настойчивость в назойливость!
10. Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность!
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!

Подобные кодексы не только являются обобщением содержания современной теории управления конфликтом, но и служат практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации. Именно эта многообразная практика разрешения конфликтов препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя их дальнейшему совершенствованию и развитию.

Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов: 1) позитивные, или конструктивные, 2) негативные, или деструктивные.

Позитивный, или конструктивный результат успешно разрешенного конфликта может быть выражен в:

- разрядке эмоциональной напряженности;
- глубоком взаимопонимании сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;
- росте производительности труда, стимуляции социальных изменений, прогресса;
- вскрытии имеющихся противоречий и определении путей их преодоления;
- увеличении возможностей переоценки прежних ценностей и норм;

- усилении взаимного доверия, терпимости членов данной группы, их сплоченности.

По мнению классика американской конфликтологии Льюиса Козера, именно эти позитивные функции конфликтов являются источником социального изменения и развития. Однако он считает, что эта социальная функция конфликта свободно реализуется только в условиях демократического, плюралистического общества. В обществах же недемократических, в условиях господства методов насилия конфликты приобретают характер конфронтации, вражды между группами и классами, служат источником разрушения социальных связей и даже самого общества, т.е. имеют преимущественно негативные последствия.

Эти **негативные последствия** конфликтов состоят в следующем:

- чувстве неудовлетворенности, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;
- низкой степени сотрудничества, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;
- утверждении «комплекса врага», т.е. представлений о другой стороне как о враге;
- тенденции к увеличению враждебности между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;
- сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта.

Эти негативные последствия конфликтов возможны и в демократических обществах, если в конфликтных ситуациях в силу тех или иных причин не используются соответствующие методы конфликтного управления.

Сопоставление двух полярных по своему характеру типов завершения конфликтной ситуации еще раз показывает высокую цену эффективного управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы задачи управленческой деятельности и причины ограниченности ее возможностей? С чем связаны особые трудности управления конфликтами?
2. Перечислите основные тактики регулирования конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?

3. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?

4. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.

5. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?

6. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.

7. Проанализируйте тактику компромисса как классический метод регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?

8. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?

9. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа «выигрыш — выигрыш». Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.

10. Что такое четырехшаговый метод регулирования конфликта?

11. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

12. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

Переговоры как способ разрешения конфликтов.

План

1. Общая характеристика переговоров.
2. Стратегия ведения переговоров.
3. Динамика переговоров.
4. Тактические приемы ведения переговоров.
5. Посредничество в переговорном процессе.

Типология переговоров

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- 1) двухсторонние переговоры;

- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- 1) прямые переговоры — предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;

- 2) непрямые переговоры — предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- 1) переговоры о продлении действующих соглашений — например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;

- 2) переговоры о перераспределении — свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;

- 3) переговоры о создании новых условий — речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;

- 4) переговоры по достижению побочных эффектов — ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.п.).

Функции переговоров

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров, подробно проанализированные М.М. Лебедевой.

1. Главной функцией переговоров является **поиск совместного решения проблемы**. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет. Ярким примером могут быть прошедшие в 2000 г. переговоры между главами двух корейских государств — Северной Кореи и Южной Кореи — государств, почти полвека находившихся в состоянии жесткого противоборства и разделенных бетонной стеной (подобной берлинской).

2. **Информационная** функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить тако-

вую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных его целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

3. Близка к информационной функции коммуникативная, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

4. Важной функцией переговоров является регулятивная функция. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

5. Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.

Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ. Иллюстрацией подобного привлечения СМИ могут быть, например, переговоры в ситуации конфликта между строительной компанией и экологической организацией по поводу вырубки лесного массива для использования территории в промышленных целях. Если строительная компания сумела оперативно использовать этот мощный канал распространения информации и донести до широкой общественности свою интерпретацию сложившейся ситуации (используя такие манипулятивные приемы, как «наклеивание ярлыков», «блистательная неопределенность», «подтасовка карт», «фургон с оркестром»), то это может укрепить позицию строительной компании, несмотря на негативные последствия предлагаемого проекта.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам. Однако открытость таких переговоров может и снизить их эффективность. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне, когда

массы, чьи интересы они представляют, «продолжают устало нести знамена прежней борьбы». Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6. Переговоры могут выполнять «маскировочную» функцию. Эта роль отводится переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Примером могут быть мирные переговоры между Россией и Францией в Тильзите в 1807 г., вызвавшие недовольство и в той, и в другой стране. Однако и Александр 1, и Наполеон рассматривали Тильзитские соглашения не более чем «брак по расчету», временную передышку перед неизбежным военным столкновением.

Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству. В XIV в. в период обострения отношений с Золотой Ордой тверской князь Александр Михайлович, соперничавший с Иваном Калитой, вступил в переговоры с ханом Узбеком и был торжественно прощен. А через два года без лишнего шума был вновь вызван в Орду и казнен.

Следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. При этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся, по выражению М.М. Лебедевой, «квазипереговорами».

Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются **две** основные **стратегии** ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на **конфронтационный** тип поведения; 2) переговоры на основе интересов, предполагающие **партнерский** тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш»

Конфликтующие стороны, или хотя бы одна из них, могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «**выигрыш – проигрыш**», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т.е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, а в итоге сумма равна нулю). Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе **позиционного торга** и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон — соперничества и приспособления. **Соперничество** подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией

на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш»

Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т.е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое видение конфликта предполагает проведение переговоров — в зависимости от ожидаемых результатов — либо в рамках модели «проигрыш – проигрыш», либо — «выигрыш – выигрыш».

Переговоры с ориентацией на вариант «**проигрыш – проигрыш**» также связаны с использованием стратегии **позиционного торга** и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает поставленных целей в полной мере. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. **Компромисс** предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того

чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. Потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш – выигрыш». Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.

Рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение представлены следующим образом в таблице 2:

Таблица 2

Результат переговоров	Стили поведения	Стратегии переговоров
«Выигрыш – проигрыш»	Соперничество, приспособление	Позиционный торг
«Проигрыш – проигрыш»	Компромисс	
«Выигрыш – выигрыш»	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику.

Позиционный торг

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- позиции — это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- интересы — это то, почему участники конфликта понимают

проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличаются следующие особенности:

1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;

4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;

6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- торг неэффективен, так как в ходе переговоров растут цена до-

стижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

- угрозой продолжению отношений между участниками переговоров, так как они (по сути) считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе интересов

Альтернативой позиционному торгу является *стратегия ведения переговоров на основе интересов*. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш – выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, и поэтому должны открыто обсуждать проблемы и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ. Участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные **трудности**:

- 1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- 2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

- 3) эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета

разногласий по поводу воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этики стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Динамика переговоров

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, который состоит из нескольких стадий, отличающихся по своим задачам. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры». В соответствии с этим подходом выделяются три основные стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Посредничество в переговорном процессе

В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Однако не всегда ситуация складывается таким образом, что страны готовы вести прямые переговоры. В этом случае выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны. Ее участие целесообразно и тогда, когда прямые переговоры между конфликтующими сторонами зашли в тупик.

Формы участия третьей стороны

Термин «третья сторона» — широкий и собирательный. Можно выделить три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта.

- 1) **Суд** — его отличает четко разработанная, законодательно закреплённая процедура разбирательства, а также обязательность для

исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

2) **Арбитраж** — характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.

3) **Посредничество** — это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Важно обратить внимание на то, что среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликтов, лишь последняя форма ориентирована на использование переговорного подхода.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;
- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Выбор посредника

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в

соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1. Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его **компетентность**, предполагающая умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2. Другим важным требованием к посреднику является его **беспристрастность**, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное — не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта. Именно этот аспект сыграл решающую роль в выборе посредника при мирном урегулировании югославского конфликта (1999). Им стал Мартти Ахтисаари, президент Финляндии — страны, не входящей в состав НАТО.

3. Немаловажное значение имеет и такое требование, как **обладание авторитетом**. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось тем, что в этой стране авторитет и влияние церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

Влияние посредника на переговорный процесс

От того, насколько посредник соответствует этим требованиям, напрямую зависят его возможности оказывать влияние на переговорный процесс. К числу основных аспектов этого влияния относятся следующие.

1. Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные вариан-

ты места встречи сторон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника. Неоднократно выполняя посредническую миссию в Ближневосточном конфликте, США предоставляли свою территорию, например, в 1978 г для переговоров между Египтом и Израилем или в 1999 г для переговоров между Сирией и Израилем.

2. Посредник принимает активное участие в **определении повестки дня**. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

3. Не секрет, что отношения участников конфликта характеризуются враждебностью, недоверием, подозрительностью. Поэтому заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в **формировании рабочей атмосферы на переговорах**. Во многом сам факт присутствия третьей стороны способен удержать оппонентов от проявления враждебности по отношению друг к другу. Однако посреднику не стоит ограничиваться этим и необходимо приложить максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих сторон. Заметное влияние на атмосферу во время переговоров оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам и понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроения на совместную работу. Посредник также помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных феноменов восприятия.

4. Оказание помощи в поиске решения является ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс. Оптимизируя этот поиск, посредник осуществляет следующие действия:

- оказывает участникам содействие в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;
- обращает внимание сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, перспективу широкомасштабного экономического сотрудничества;

- помогает обнаружить пересекющиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;

- выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;

- оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;

- предлагает общую формулу возможного соглашения.

Эффективность этих усилий посредника во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, соотношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт и т.п. располагает посредник.

5. Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достижению соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса.

6. В том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль над выполнением соглашения. Как отмечалось выше, успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Поэтому посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств. Возможно также установление нечто вроде испытательного срока, т.е. времени, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения. Кроме того, посредник может выступить гарантом выполнения договоренностей. Такая миссия вполне по плечу руководителю в разрешении конфликта между подчиненными.

Модели посреднической деятельности

Описанные выше составляющие влияния посредника на переговорный процесс характеризуют традиционное посредничество, не акцентируя внимание на специфических особенностях различных его модификаций. Такие особенности отличают следующие модели посреднической деятельности:

- фацилитаторство;
- консультационное посредничество;

- посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения.

1. **Фацилитаторство.** Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фацилитатор (от англ. facilitate — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фацилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фацилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2. **Консультационное посредничество.** Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3. **Посредничество с элементами арбитража.** В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. Данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников кон-

фликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Оценка эффективности посреднической деятельности

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

1) Объективные критерии, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- завершение конфликта;
- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов.

2) Важно ориентироваться также и на субъективные показатели, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что:

- оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать следующий вывод. Деятельность посредника сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолеть. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

Завершая рассмотрение переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную вам точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неотъемлемым свой-

ством общественных отношений. А, значит, каждый из нас становится участником того или иного конфликта. Сохранятся такая перспектива и в будущем. Переговоры же (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но и актуальным для любого из нас. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. Умение вести переговоры приобретает лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
2. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
3. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
4. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.
5. Дайте характеристику основных типов конфликтных личностей.
6. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?
7. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?
8. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.
9. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?

МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Способы предупреждения и разрешения конфликтов

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
2. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
3. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
4. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.
6. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?
7. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?
8. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.

Темы реферативного выступления

1. Типы конфликтных личностей.
2. Роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов.

Разрешение конфликта

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Каковы задачи управленческой деятельности и причины ограниченности ее возможностей? С чем связаны особые трудности управления конфликтами?
2. Перечислите основные тактики регулирования конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?
3. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?
4. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.

5. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?

6. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.

Практические задания

Задание 1. Тест «Насколько вы терпимы».

Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению? Относитесь ли вы к нему с уважением, терпимы ли вы?

Перед нами тест, который, надеемся, хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Но одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у нас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь? а) да; б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспримете неприятную для вас новость?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

- а) мне трудно было бы это сделать;
- б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

- а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;
- б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

- а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

Результат

А теперь подсчитайте очки. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

От 0 до 4 очков. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6–12 очков. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Иногда вы способны и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. В такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14–18 очков. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку; даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

Задание 2. Разрешите конфликтную ситуацию.

Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзя-

то, необъективно. Для вас это полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело. **Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?**

Задание 3. Изберите наилучшую линию поведения. В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают другую работу, для вас неинтересную, нетворческую.

Какой из семи вариантов действий вы выберете?

1. Продолжите корпеть над тем, что вам поручают в надежде на то, что ваша преданность делу будет вознаграждена.
2. Пожалуетесь сотрудникам, что теряете время впустую.
3. Напишите письмо руководству,
4. Скажете руководителю, что хотите делать другую работу, а вашу пусть делает кто-то другой.
5. Станете говорить всем, что рассчитываете получить работу в другой фирме.
6. Начнете без лишних разговоров подыскивать работу в другой организации.
7. Наметите план работы и покажете его руководителю, сказав, что вы могли бы делать и еще многое другое. Объясните вашу позицию.

Задание 4. Проанализируйте ситуацию «эффективный товаровед».

У предпринимателя — эффективный товаровед, одной из важнейших функций которого является продажа товара за наличные. Этот товаровед выполняет свою работу намного успешнее всех других продавцов товара. Вклад этого работника в экономическое благополучие фирмы весьма существенен. Но вдруг до предпринимателя доходит слух, что его эффективный товаровед продает товар значительно выше установленной фирмой стоимости, а разницу кладет себе в карман. Предприниматель проводит скрытую проверку и убеждается, что так оно и есть. Он в раздумье:

- то ли увольнять нечестного, хотя и очень полезного товароведа;
- то ли делать вид, что ничего необычного не происходит.
- то ли провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим дядей, который два года назад порекомендовал ему на работу этого товароведа.

Выберите для себя одну из трех указанных ролей (предприниматель, дядя, товаровед), которая наиболее соответствует вашему

жизненному опыту, и изложите свою позицию в данной конфликтной ситуации.

Задание 5. Проанализируйте ситуацию «бухгалтер на двоих».

Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, недолго думая, предложил ему догрузить своего собственного.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которого сам же и просил «помочь новичку».

Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хочется бросать в беде прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю «ценной коммерческой информации», чего на самом деле нет.

Выберите одну из предлагаемых ролей, которая в наибольшей степени соответствует вашему жизненному опыту, и изложите вашу позицию в данном конфликте, учитывая возможность различных вариантов развития конфликтной ситуации.

Переговоры как способ разрешения конфликтов

Вопросы, предлагаемые для рассмотрения

1. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?
2. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа «выигрыш – выигрыш». Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.
3. Что такое четырехшаговый метод регулирования конфликта?

4. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

5. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

Практические задания

1. На алмазном рынке ведущее положение принадлежит южно-африканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия, Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов.

Есть ли, на ваш взгляд, перспектива решения проблемы путем переговоров или в данной ситуации предпочтительнее односторонние действия участников алмазного рынка? И почему?

2. Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: или с матерью, или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

3. Жил-был пастух, и было у него три сына. Не желая, чтобы сыновья спорили из-за наследства, он составил завещание, по которому старший сын должен получить половину всех овец, средний — одну треть, а младший — одну шестую часть. Беда в том, что когда пастух умер, в его стаде было 19 овец. Пытаясь поделить наследство, сыновья перессорились, так как девятнадцать не делится поровну ни на два, ни на три, ни на шесть. Тогда они решили обратиться за помощью к одной мудрой старухе. Послушала она, как спорят между собой братья, а выход найти так и не могут, и сказала: «Я знаю, как решить вашу проблему, но за совет вы должны отдать мне одну овцу». Братья подумали и согласились. В результате у них осталось 18 овец, которых можно было замечательно поделить.

Какая модель посредничества имела место в этой притче? К какому типу можно отнести это решение?

4. В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев вели с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.

Какие функции выполняли эти переговоры?

5. Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причем их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск за границей.

Определите, что может быть общего в их интересах. Разработайте возможные варианты компромиссного решения проблемы.

Каковы в этой ситуации могут быть варианты асимметричного решения?

6. Итогом так называемой «странной войны» между Москвой и Литвой (1487–1494) стал переход к мирному урегулированию конфликта. Весь 1493 г. прошел в переговорах между великим князем московским Иваном III и великим князем литовским Александром Каземировичем, которые обменивались посланиями через доверенных лиц. В качестве одного из важнейших условий заключения мирного договора Иван Великий выдвинул пункт о признании своего нового титула — знаменитой краткой формулы «государь всея Руси». По отношению к великому князю литовскому это требование звучало почти как оскорбление: ведь именно он и был владельцем большей части этой самой Руси.

Какой тактический прием был использован Иваном III? Можно ли его считать манипулятивным и почему?

7. Страны, занимающиеся китобойным промыслом, в целях его регулирования подписали Конвенцию, в соответствии с которой Международная китобойная комиссия определяет, какие виды китов, где, когда и в каких количествах можно добывать. Однако это не решило всех проблем. И можно констатировать наличие конфликтного противостояния как внутри самой организации, так и между китобойными странами и защитниками китов.

Каким, на ваш взгляд, могло бы быть решение проблемы, устраивающее все стороны:

- полностью запретить любой промысел всех видов китов;
- выход китобойных стран из Конвенции;
- разрешить торговлю китовым мясом;

• разрешить традиционный прибрежный промысел (т.е. для тех народов, для которых китовая охота — элемент традиционного образа жизни), но запретить любой другой промысел и международную торговлю китовым мясом;

• разрешить добычу китов в научных и коммерческих целях, но ограничить международную торговлю продуктами из них.

8. В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, есть одно вакантное место. На него претендуют двое, причем ни один из сотрудников не желает уступить. Руководитель, пытаясь разобраться в ситуации, выясняет, что один из участников конфликта стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишней раз встретиться с братом, проживающим в США. Другой же участник рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Выяснив это, руководитель предлагает первому – отправиться в США, а второму – повышение по службе. Подумав, оба сотрудника сочли такое решение взаимоприемлемым.

К какому типу можно отнести это решение? В чем, собственно, состояла помощь руководителя в разрешении конфликта? На какую модель завершения конфликта ориентировались первоначально его участники?

Тест «Моя тактика ведения переговоров»

Выберите ответы «а» или «б».

- а) обычно я настойчиво добиваюсь своего;
б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- а) я пытаюсь избежать неприятностей;
б) когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- а) мне неприятно отказываться от своей точки зрения;
б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
- а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
б) Разногласия всегда волнуют меня.
- а) я стараюсь успокоить другого, сохранить с ним нормальные отношения;
б) всегда надо доказать свою точку зрения.
- а) всегда надо искать общие точки зрения;
б) надо стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а) я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение;

б) лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.

8. а) я обычно пытаюсь убедить других людей;

б) чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

9. а) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;

б) беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а) я отстаиваю свою позицию до конца;

б) я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

Ключ

Противоборство: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

Сотрудничество: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает (сотрудничество или противоборство) в вашем поведении. А также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое или на стремление к совместному решению проблемы.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСРС

Способы предупреждения и разрешения конфликтов

Подготовить презентации по проблеме «Конфликтные типы личностей».

Порядок выполнения:

1) подбор психолого-педагогической, социально-психологической, педагогической литературы, источников по проблемам истории образования;

2) структурирование материала, определение содержания и алгоритма презентации.

Разрешение конфликтов

Подготовить отчет по теме «Разрешение конфликтов».

Порядок выполнения:

1) поиск учебной литературы по проблеме психодиагностики мышления;

2) построение исследовательской программы;

3) подбор психодиагностического инструментария;

4) выполнение психодиагностических процедур;

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аллахвердова, О.В.* Конфликтология / О.В. Аллахвердова. — СПб.: Лань, 1999.
2. *Анцупов, А.Я.* Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
3. *Ликсон, Ч.* Конфликт / Ч. Ликсон — СПб.: Питер, 1997.
4. *Немов, Р.С.* Психология. В 3-х кн. / Р.С. Немов. — М.: Просвещение, 1995. Кн. 1.
5. *Нечипоренко, Л.А.* Буржуазная «социология конфликта» / Л.А. Нечипоренко. — М.: Политиздат, 1982.
6. Основы конфликтологии. / В.Н. Кудрявцев; под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристъ, 1997.
7. *Саати, Т.* Математические модели конфликтных ситуаций / Т. Саати. — М.: Радио, 1977.
8. Современная западная социология: Словарь. — М.: Политиздат, 1990.
9. Социальный конфликт: современные исследования. — М.: ИНИОН, 1991.
10. Хрестоматия по социальной психологии. / Т.В. Кутасова; под ред. Т.В. Кутасовой. — М.: МГУ, 1994.
11. *Цибульская, М.В.* Конфликтология / М.В. Цибульская [и др.]. — М.: МГИЭСИ, 1998.

- 5) обработка результатов исследования с интерпретацией;
- 6) описание феноменологии семейного воспитания;
- 7) построение выводов и рекомендаций.

Оформленные результаты исследования представить на печатном или электронном носителях в виде отчета.

Тема «Переговоры как способ разрешения конфликтов»

Подготовиться к дискуссии на тему «Переговоры как способ разрешения конфликтов».

Порядок выполнения:

- 1) подбор научной литературы по проблеме исследования;
- 2) теоретический анализ материалов, построение гипотез;
- 3) определение проблемного поля, построение дискуссионных вопросов (не менее 7);
- 4) описание собственной позиции по дискуссионной проблеме;
- 5) поиск аргументов в защиту своей точки зрения;
- 6) структурирование материала, определение стратегии и тактики участия в дискуссии.

Оформленные материалы представить на печатном или электронном носителях в виде конспекта.

ТЕСТЫ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ПО МОДУЛЮ

Репродуктивный уровень

Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

Продуктивный уровень

Опишите предполагаемую собственную модель разрешения конфликта.

Творческий уровень

Подумайте, какие новые особенности в способах разрешения конфликтов могут появиться в XXI веке, исходя из тенденций развития: общественной жизни, науки, производства, политики и т.д.?

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Тарасевич Наталья Николаевна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебно-методический комплекс

Ответственный за выпуск *Т.Ю. Шлыкова*

Редактор *Н.А. Антипович*

Компьютерная верстка *А.И. Стебуля*

Подписано в печать 19.01.2010 г. Формат 60×84¹/₁₆.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 10,23. Уч.-изд. л. 8,0. Тираж 50 экз. Заказ 72.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет».

ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006.

ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.

Пр. Независимости, 99–2, 220023, Минск.