

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

**Е.Ю. СЕЛЮК**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Учебное пособие

*Рекомендовано Дальневосточным региональным  
учебно-методическим центром (ДВ РУМЦ)  
в качестве учебного пособия для студентов  
специальностей 100110 «Домоведение»,  
100103 «Социально-культурный сервис и туризм»  
вузов региона*

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2006

ББК 88.53

С 29

Рецензенты: С.Е. Ячин, д-р филос. наук, профессор,  
декан факультета культурной антропологии  
гуманитарного института ДВГТУ;  
Н.С. Сырод, канд. социол. наук, доцент,  
зав. кафедрой психологии ИППСР ДВГУ

**Селюк Е.Ю.**

С 29 **КОНФЛИКТОЛОГИЯ: Учеб. пособие.** – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 192 с.

ISBN 5–9736–0002–5

Рассматриваются некоторые аспекты конфликтологии с учетом современных реалий. Анализируются феноменология конфликтов, основные их виды, а также пути предупреждения и разрешения.

Предназначено студентам специальностей «Домоведение» и «Социально-культурный сервис и туризм», а также может быть рекомендовано будущим психологам и всем желающим лучше понять психологию человеческих взаимоотношений.

ББК 88.53

Печатается по решению РИСО ВГУЭС.

ISBN 5–9736–0002–5

© Издательство Владивостокского  
государственного университета  
экономики и сервиса, 2006

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Конфликтология» занимает важное место в подготовке специалистов, профессиональная деятельность которых связана с непрерывным взаимодействием с людьми. Представителям всех профессий системы «человек – человек» постоянно приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями, неизбежно возникающими в ходе интенсивной коммуникации.

В настоящее время конфликты – повседневная реальность. Для эффективного решения возникающих проблем каждому человеку необходимо усвоить определенный минимум теоретических знаний и приобрести практические навыки поведения в конфликтных ситуациях. Будущему специалисту «человековедческого профиля» следует иметь представление об общей теории конфликта: его природе, границах, причинах, функциях, структуре, динамике. Необходимо также знать о различных видах конфликтов, специфике их протекания и разрешения, способах рационального поведения в конфликте и технике ведения переговоров.

Особенностью авторской концепции является то, что в данном учебном издании собраны воедино, синтезированы и систематизированы социологический и психологический подходы в изучении конфликтов, описана структура конфликта и его этапы, раскрыта роль и функции конфликтов в современном обществе, проанализированы различные виды конфликтов и способы их разрешения.

Необходимо подчеркнуть, что существует достаточное количество публикаций и учебных пособий по различным разделам конфликтологии. Однако в предлагаемом учебном пособии они сгруппированы в единое целое и представлены во взаимосвязи.

Пособие структурировано по тематическим разделам, которые завершаются общими выводами, новыми терминами и понятиями, тренировочными заданиями и вопросами для обсуждения, способствующими закреплению изученного материала. Оно охватывает весь спектр необходимых знаний, которые должны приобрести студенты по дисциплине «Конфликтология».

# Раздел I

## ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ

### Тема 1. Философская традиция в изучении конфликтов

#### 1.1. Ранние представления о конфликтах

История человеческой цивилизации насыщена различного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. С древнейших времен люди пытаются решить возникающие противоречия и мечтают о бесконфликтном обществе. Возникновение государственности тоже можно рассматривать как стремление создать универсальный механизм для предотвращения и разрешения конфликтов. К сожалению, все попытки создать бесконфликтное общество заканчивались неудачей и порождали еще более ожесточенные конфликты.

Сегодня конфликты – повседневная реальность. Для эффективного решения возникающих проблем каждому человеку необходимо усвоить определенный минимум теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях.

И для начала мы поговорим об истории становления конфликтологических учений.

На заре государственности основным средством разрешения конфликтов считалось применение «священной» власти старейшин и вождей. Однако формирование личностных раннегосударственных структур не всегда приводило к порядку, а зачастую еще больше обостряло социальную несправедливость.

Первые попытки рационального осмысления природы социального конфликта принадлежат древнегреческим философам. Известный античный философ-диалектик *Гераклит* стремился связать свои рассуждения о войнах и социальных конфликтах с общей системой взглядов на природу мироздания. По его мнению, все было подвержено вечному круговороту и взаимопревращению, в том числе и нормы человеческого общения – в мире все рождается через вражду и распри. Единственный всеобщий закон, царящий в космосе, – это «война – отец всего и царь всего. Одним она определила быть богами, а другим – людьми, одних она сделала рабами, других – свободными». Эти слова Гераклита – одна из первых попыток рационально обосновать позитивную роль борьбы в процессе общественного развития. Конфликты здесь предстают как атрибут общественной жизни, неперемненное и важное условие общественного развития. Идеи Гераклита разделял *Эпикур*, который тем не менее

считал, что негативные последствия столкновений когда-нибудь вынудят людей жить в состоянии постоянного мира. Не менее известный древнегреческий философ *Платон* рассматривал конфликты как неизбежное зло. По его мнению, некогда существовал «золотой век», когда «люди любили друг друга и относились друг к другу доброжелательно». Тем не менее в «идеальном государстве» Платона имеются войны, готовые выступить в поход в любое время. *Геродот* утверждал, что «никто настолько не безрассуден, чтобы предпочесть войну и конфликты миру. Ведь во время войны отцы хоронят детей, во время же мира – дети отцов». *Цицерон* выдвинул тезис о «справедливой и благочестивой войне», которая могла вестись для отмщения за причиненное зло, для изгнания из страны вторгшегося врага.

*Христианская философия* в соответствии с заветами Евангелия стремилась, особенно в начальный период своего развития, доказать преимущества мира, согласия и братства между людьми. На рубеже II–III веков развивалась аргументация, направленная против вооруженных столкновений, которая, однако, не оказала существенного влияния на естественный ход исторического развития. Но уже в начале IV века принцип несовместимости войн с «учением Христа» ставится под сомнение. Так, *Августин Аврелий*, как и Цицерон, говорит о справедливой войне, но добавляет тезис о «справедливости намерений» ведущего войну. Его рассуждения о войне и мире, изложенные в работе «О граде божьем», звучат вполне современно: «...те, которые нарушают мир, не ненавидят его как таковой, а хотят лишь другого мира, который отвечал бы их желаниям».

Известный философ *средневековья Фома Аквинский*, развивая мысли о допустимости войн в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны: для нее должна быть «авторизованная компетенция», т.е. санкция со стороны государственной власти. Хотя в целом, по его мнению, «война и насилие являются всегда грехом».

Сложные и противоречивые оценки социальных конфликтов дала эпоха *Возрождения*. Так, *Никколо Макиавелли* в своей концепции отошел от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития. Он считал конфликт универсальным и непрерывающимся состоянием общества ввиду порочной природы человека, стремления различных групп людей к постоянному и неограниченному материальному обогащению. Однако Макиавелли видел в конфликте не только разрушительную, но и созидательную функцию. Чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно уметь правильно воздействовать на него. И, по его мнению, выполнять эту миссию призвано государство.

Эразм Роттердамский отмечал, что «война сладка для тех, кто ее не знает», и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается подобно цепной реакции, вовлекая в орбиту сво-

его влияния все новые слои населения и страны. Он обращал внимание на сложность примирения противостоящих в конфликте сторон даже в том случае, если они стоят на сходных духовных позициях. По его мнению, «наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих враждебных лагерях, как будто сам с собой ведет борьбу».

Интересны идеи относительно природы конфликтов, высказанные английским философом *Фрэнсисом Бэконом*. Он впервые подверг основательному теоретическому анализу систему причин социальных конфликтов внутри страны. Среди них ключевую роль играет бедственное материальное положение народа. Возникновению конфликтов способствует пренебрежение государями мнений сената и сословий, политические ошибки в управлении, распространение слухов и кривотолков, а также «пасквилы и крамольные речи».

## 1.2. Исследования конфликтов в Новое время

В XVII–XVIII века с открытой критикой вооруженных конфликтов, с осуждением завоеваний и насилия выступали английские демократы и французские просветители. *Томас Гоббс* обосновал в «Левиафане» концепцию «войны всех против всех» как естественного состояния. Он считал главной причиной конфликта стремление к равенству, которое приводит к возникновению у людей одинаковых надежд, желание завладеть теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, а это превращает людей во врагов, порождает соперничество, недоверие и честолюбие.

В период Нового времени были популярны идеи *Жан-Жака Руссо* об этапности всемирно-исторического процесса. Вначале существует «естественное состояние», когда люди свободны и равны, затем развитие цивилизации приводит к утрате состояния равенства, свободы и счастья, и, наконец, заключив «общественный договор», люди вновь обретут утраченную гармонию общественных отношений, «вечный мир» и согласие.

Впервые конфликт как многоуровневое социальное явление был изучен в работе *Адама Смита* «Исследование о природе и причинах богатства народов». В основе конфликта лежит деление общества на классы и, как следствие, экономическое соперничество. Противоборство между классами Смит рассматривал как источник поступательного развития общества, а социальный конфликт как определенное благо человечества.

Немецкий философ *Иммануил Кант* считал, что «состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние... последнее, наоборот, есть состояние войны, т.е. если и не беспрепятственные враждебные действия, то постоянная их угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено». Здесь просматривается связь с идеями Ж.-Ж. Руссо об «общественном договоре».

По мнению немецкого философа *Георга Гегеля*, главная причина конфликта кроется в социальной поляризации между «накоплением богатства», с одной стороны, и «привязанного к труду класса» – с другой. Будучи сторонником сильной государственной власти, Гегель выступал против смут и беспорядков внутри страны, расшатывающих государственное единство. Он считал, что государство представляет интересы всего общества и обязано регулировать конфликты.

Прусский военный теоретик *Карл Клаузевиц* определил природу международного военного конфликта, предложив знаменитую формулу: «Война есть продолжение политики другими средствами».

Проблема борьбы за существование занимала центральное место в учении английского биолога Чарльза Дарвина и породила направление *социального дарвинизма*, сторонники которого пытались объяснить эволюцию общественной жизни биологическими законами естественного отбора и борьбы за существование.

Так, *Герберт Спенсер* предложил социологическую концепцию, основанную на принципе борьбы за существование. Он считал принцип выживания наиболее приспособленных индивидов основным законом общества. В соответствии с этой концепцией состояние противоборства универсально, поскольку обеспечивает равновесие не только в рамках отдельного общества, но также и между обществом и природой. Закон конфликта, таким образом, выступает у него всеобщим и основополагающим законом.

Известным социальным дарвинистом США на рубеже XIX–XX вв. был *Уильям Самнер*. Убеждение, что борьба за существование является несомненным фактором прогресса, привело его к выводу, что в этой борьбе гибнут наиболее слабые, худшие представители рода человеческого. Именно победители – а в Америке того времени это были преуспевающие промышленники, деловые люди, банкиры – являются подлинными творцами всеобщих ценностей и попросту наилучшими людьми. Они – закономерный продукт естественной селекции, и нет оснований противостоять ей в угоду «какому-то равенству». Поэтому Самнер был категорически против всякого вмешательства государства в общественную жизнь и осуждал социалистические идеи, считая, что социализм – это «вызов фактам». Общественные процессы не могут и не должны контролироваться людьми, а сама идея о сознательном улучшении мира – абсурдна.

Новые мотивы в теоретическом анализе конфликта появляются в творчестве польско-австрийского представителя социального дарвинизма, юриста *Людвига Гумпловича*. По его мнению, источники конфликтов следует искать не только в природе человека, но и в социальных феноменах различных по своему типу культур. Отсюда и сам конфликт может принимать различную окраску – от жесточайшей резни до парламентских дебатов, соответствуя особым потребностям конкретных

культурных форм жизни. Гумплович также считает, что социальные группы объединяются именно в результате конфликта. Единство новых укладов становится возможным лишь как результат борьбы между отдельными группами.

Взгляды Гумпловича на природу социального конфликта можно свести к трем основным тезисам: 1) конфликты составляют сущность исторического процесса; у них различный характер, но они являются фактором прогресса; 2) дифференциация общества на господствующих и подчиненных – явление вечное, следовательно, конфликт тоже вечен; 3) конфликты способствуют единству общества, а также возникновению более широких объединений.

На рубеже XIX–XX вв. все усиливающееся влияние на разработку проблематики конфликта стала оказывать *социология*, которая переходит к теоретическим построениям на основе обобщений фактических данных, полученных с помощью строго научных методов. Все направления в социологии подчеркивают важное значение конфликтов в жизни общества и настоятельную необходимость их теоретического анализа.

Немецкий социолог *Георг Зиммель* считается первым, кто ввел в научный оборот термин «социология конфликта». Согласно Зиммелю, конфликт является не только нормальной, но и исключительно важной формой общественной жизни. Конфликт способствует социальной интеграции, определяет характер конкретных социальных образований, укрепляет принципы и нормы их организации.

Теоретические взгляды Зиммеля разделяли в 20-е годы XX века социологи так называемой чикагской школы, видными представителями которой были *Роберт Эзра Парк*, *Эрнест Уотсон Берджес*, *Аббион Вудбери Смолл*. Они рассматривали социальный процесс в аспекте четырех взаимосвязанных типов взаимодействия: соревнования, конфликта, приспособления и ассимиляции. Конфликты здесь занимают центральное место, поскольку представляют своеобразный мостик для перехода от соревнования к приспособлению и ассимиляции, являясь, таким образом, важнейшим источником социальных перемен.

### **1.3. Марксистская традиция в изучении конфликтов**

Марксистская социология уже в XIX веке внесла существенные коррективы в господствовавшие представления о процессах общественного развития.

Марксизм признает социальные конфликты как возможные, а в условиях классовой борьбы – как неизбежные явления общественной жизни. Однако и марксизм оказался не в силах выйти за пределы своего времени и преодолеть многие предрассудки эпохи XIX в. Одним из таких предрассудков было убеждение о возможности в будущем исключить социальные конфликты из жизни общества.



Маркс и Энгельс были убеждены, что тогдашний антагонизм классовых интересов буржуазии и пролетариата мог быть разрешен только в процессе социалистической революции, ликвидирующей частную собственность на средства производства, создающей условия для ликвидации антагонистических отношений и эксплуататорских классов. В своей работе «Классовая борьба во Франции» Маркс призывал рабочих и демократов не абсолютизировать буржуазные свободы и реформистские методы, не опускаться до компромиссов во имя воображаемого гражданского мира. Он был убежден, что только через борьбу, конфликт, с помощью «давления извне» можно добиться осязаемых результатов и обеспечить существенные изменения в обществе.

#### **1.4. Изучение конфликтов в первой половине XX в.**

В первой половине XX в. не без некоторого влияния марксизма сложилось научное направление, представители которого специально обратили внимание на необходимость изучения конфликтов и изменений, а не только согласия и стабильности в общественной жизни.

*Макс Вебер* – наиболее крупная фигура в ряду исследователей современного ему капитализма. Он видел суть конфликта в столкновении двух культурно несовместимых типов носителей буржуазных отношений – традиционного и современного капитализма. Лишь последний тип прогрессивен, он предполагает безграничный рост интенсивности труда, столь необходимый в предпринимательстве и «несовместимый с безмятежным существованием и наслаждением жизнью». Немецкий исследователь видел в социализме не решение противоречий капитализма, а, напротив, обострение проблемы. Диктатура пролетариата, по его мнению, приведет лишь к хаосу. Альтернативой ему можно рассматривать лишь «свободу личности в несвободном обществе».

*Вилфредо Парето*, итальянский исследователь, известен своей теорией элит. Парето считал, что социальная неоднородность общества является постоянным спутником общественной жизни, ибо столь же постоянны различия биопсихологических качеств индивидов. Социальная гетерогенность у Парето означала прежде всего деление общества на массу индивидов управляемых и небольшое количество индивидов управляющих, называемых элитой.

Смена элит и борьба между ними, по Парето, составляют сущность самого общества. Многочисленные и разнообразные конфликты постоянно сопровождают процесс его развития, но их роль и значение зависят от конкретного этапа развития правящей элиты. Они могут служить стабильности политической системы, поддерживая состояние динамического равновесия, но могут вести и к радикальным преобразованиям революционного характера, обеспечивая тем самым смену элит, их постоянный «круговорот».

Важное место в процессе общественного развития отводил политической борьбе и насилию французский социолог и философ *Жорж Сорель*. Он рассматривал насилие как основополагающую форму правления и высшее творческое начало истории. Однако при этом социальные и политические конфликты в его теории оказываются признаком иррационального характера общества и истории. Они отрицают идею социального прогресса и утверждают стихийное, иррациональное движение масс.

Весьма отличающуюся от теорий европейских мыслителей политическую концепцию разрабатывал американец *Артур Бентли*. Он считал, что жизнь общества складывается из столкновения разных групп интересов и, следовательно, из конфликтов. По форме же своего проявления эта жизнь представляет собой множество фактов применения силы.

Итак, в социально-политических и правовых концепциях общественного развития на рубеже XIX–XX вв. теоретический интерес к проблематике конфликта был очевиден. Рассуждая об основных идеях, высказанных в теориях общественного развития этого периода, целесообразно выделить те из них, которые обладают качеством всеобщности и сохраняют свою актуальность для современных концепций конфликта.

*Во-первых*, это твердое убеждение в том, что конфликт является нормальным социальным явлением. Природе самого человека и общества присущи биологические, психологические, социальные и другие факторы, которые неизбежно порождают многочисленные и разнообразные конфликтные ситуации.

*Во-вторых*, конфликты выполняют ряд позитивных функций в процессе общественного развития. Они обеспечивают общее прогрессивное движение общественной жизни, способствуют сохранению единства социальных образований, утверждению общезначимых норм и социальных ценностей.

*В-третьих*, осознается связь и зависимость между конфликтным состоянием общественного развития и типом социальной структуры, порождающим данное состояние, т.е. определяется состояние структурного конфликта.

*В-четвертых*, отстаивается тезис, что противоположность между правящим меньшинством и управляемым большинством является неизбежным и вечным явлением, вызывающим всевозможные трения, коллизии, конфликты.

*В-пятых*, осознается связь и зависимость между изменениями экономической, политической, духовной сторон жизни общества и конфликтными ситуациями, возникающими в результате этих изменений, т.е. определяется состояние функционального конфликта.

*И наконец*, в процессе общественного развития определяется состояние динамического равновесия, когда несовпадающие интересы различных социальных групп взаимно уравниваются с помощью возникающих и разрешаемых конфликтов.

## Тема 2. Современные социологические концепции конфликтов

### 2.1. Зарубежные социологические концепции конфликтов

Пристальный интерес к общественному конфликту питала объективная потребность в исследовании этого явления. Но уже с 30-х гг. XX в. теоретический интерес к проблематике конфликта начал постепенно снижаться. На смену исследованию проблем, имеющих важное значение с общетеоретической точки зрения, приходят исследования, нацеленные на получение конкретных результатов.

Примером здесь могут служить исследования причин дезорганизации общественной жизни в рамках функционализма. Ведущий представитель этого направления *Толкотт Парсонс* – американский социолог-теоретик, уделяя анализу конфликтных явлений большое внимание, но осуществлял их исследование с позиций интеграционного процесса с целью достижения общественного согласия. С этих позиций конфликт трактуется им как социальная аномалия, своего рода болезнь, которую необходимо преодолевать. Парсонс формулирует ряд «функциональных предпосылок» стабильности общества, обеспечение которых позволяет сохранить социальную систему в рамках сложившихся норм и ценностных ориентаций, избежать социальных конфликтов и потрясений: 1) удовлетворение основных биологических и психологических потребностей значительной части членов данного общества; 2) эффективная деятельность органов «социального контроля», воспитывающих индивидов в соответствии с господствующими в данном обществе нормами; 3) совпадение индивидуальных мотиваций с общественными установками, в связи с чем индивиды выполняют предписанные им обществом функции и задачи.

Близкую к позиции Парсонса точку зрения на природу социального конфликта отстаивали представители школы «человеческих отношений». И для них естественным состоянием общества, к которому должны стремиться индустриально развитые страны, является состояние гармонии и социального консенсуса. Видный представитель этой школы *Элтон Мэйо*, профессор Гарвардского университета, утверждал, что необходимо содействовать установлению «мира в промышленности», который провозглашается им «главной проблемой современности». По мнению представителей данной школы, конфликт является опасной «социальной болезнью», которую следует любыми способами избегать, стремясь к «социальному равновесию» и «состоянию сотрудничества» как верным признакам «общественного здоровья». В своих рекомендациях руководителям промышленности Мэйо настаивал на замене индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического – социально-психологическим (благоприятный моральный климат, повышение удовлетворенности трудом, демократический стиль руководства).

Однако со временем оказалось, что ожидания, связанные с деятельностью школы «человеческих отношений», были чрезмерными. В условиях современной производственной практики рекомендации ее представителей все чаще стали подвергаться критике. Да и в целом уже в 50-е гг. стала ощущаться необходимость смены теоретической ориентации. В силу этих причин наблюдался возврат к разработке конфликтной модели общества.

Прежде всего в эти годы стала ослабевать холодная война, постепенно становясь достоянием истории. С потеплением международной обстановки усилились научные контакты, менее предвзятым становилось отношение к марксизму. Теоретический интерес к проблематике социального конфликта перестал восприниматься как противоречащий ценностным установкам «западной культуры». В 50–60-е гг. собственно и появились современные концепции социального конфликта.

Американский исследователь *Льюис Козер* в 1956 году опубликовал книгу «Функции социального конфликта». В ней он прямо утверждал, что не существует социальных групп без конфликтных отношений и что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем и их смены. Свою концепцию, получившую название «концепция позитивно-функционального конфликта», Л. Козер строил в противовес или скорее в дополнение к классическим теориям структурного функционализма, где конфликты были как бы вынесены за пределы социологического анализа. Если структурный функционализм видел в социальных конфликтах некоторую социальную аномалию или признак «расстройства» общества, то Козер стремился обосновать позитивную роль конфликтов в обеспечении общественного порядка и устойчивости определенной социальной системы. Стабильность всего общества, по его мнению, зависит от количества существующих в нем конфликтных отношений и типа связей между ними. Чем больше различных конфликтов пересекается в обществе, тем более сложным является его деление на группы, тем труднее разделить членов общества на два лагеря. Значит, чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества.

Козер классифицирует различные типы конфликтов в соответствии со степенью их нормативной регуляции. На одном конце модели можно поместить полностью институционализированные конфликты (типа дуэли), тогда как на ее противоположном конце окажутся абсолютные конфликты, цель которых состоит не во взаимном урегулировании спора, а в тотальном истреблении противника. В конфликтах второго типа возможность достижения согласия сторон сведена к минимуму, борьба прекращается только в случае полного уничтожения одного или обоих противников.

Интерес к конфликту возродился также и в Европе. Немец *Ральф Дарендорф* создал концепцию «конфликтной модели общества», которая строилась на «антиутопическом» образе мира – мира власти, конфликта и динамики. Если Козер как бы достраивал равновесную теорию общества

до признания позитивной роли конфликтов в упрочении социального единства, то Дарендорф считал конфликт перманентным состоянием социального организма. «Не наличие, а отсутствие конфликта, – утверждает Дарендорф, – является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликта». Для него в каждом обществе всегда присутствует дезорганизация и конфликт. «Вся общественная жизнь является конфликтом, поскольку она изменчива. В человеческих обществах не существует постоянства, поскольку нет в них ничего устойчивого. Поэтому именно в конфликте находится творческое ядро всяких сообществ и возможность свободы, а также вызов рациональному овладению и контролю над социальными проблемами».

В своей книге «Социальный конфликт в современности» Дарендорф в центр анализа общественного конфликта ставит структурную гипотезу о том, что ныне поле конфликта совпадает с проблемой права каждого гражданина на доступ к благам и с отторжением от этого права.

*Кеннет Боулдинг*, американский социолог и экономист, автор «Общей теории конфликта», также стремился к созданию целостной научной теории конфликта, описывая в ее рамках все проявления живой и неживой природы, индивидуальной и общественной жизни. Термин «конфликт» находит здесь широкое применение в анализе физических, биологических и социальных явлений. Боулдинг, указывая на «бесконечную войну моря против суши и одних форм земной жизни против других форм», считал, что даже неживая природа изобилует острыми конфликтами.

В своей работе «Конфликт и защита. Общая теория» Боулдинг отмечал, что «все конфликты имеют общие элементы и общие образцы развития и именно изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении».

Еще более усилилась ориентация на позитивное исследование конфликта в 70-е гг., когда кризисные события предшествующего десятилетия поставили под сомнение идею о равновесном состоянии общества. Особенно резкой критике в это время подверг идеи бесконфликтного состояния общественного развития американский социолог, виднейший представитель так называемой альтернативной социологии *Алвин Гоулднер*. С его точки зрения, основная задача социологии заключается в выяснении причин конфликтного состояния общества и в поиске путей преодоления кризисных ситуаций в общественном развитии. Глубинные основы кризиса западного общества Гоулднер видел в деперсонализации человека, в разрушении целостного взгляда на мир, в противоречивом отношении между знанием и властью.

Однако в начале 80-х гг. вновь достигнутое состояние относительного социального порядка все же стимулировало усиление стабилизационной ориентации. Значительно способствовали этому процессу объективные изменения, происходящие в современном мире, потребность в единстве мирового сообщества перед лицом глобальных проблем.

Поэтому в современных западных исследованиях конфликта наиболее отчетливо проявляются два основных направления. Первое связано с деятельностью институтов, изучающих в основном сами конфликты, и широко распространено в Западной Европе (Франция, Голландия, Италия, Испания); второе – с деятельностью институтов исследования мира, получивших широкое распространение в США. В принципе цели этих институтов аналогичны, но для их достижения прибегают к различным методологическим подходам. В одних исследованиях первенствуют соображения о путях достижения победы. Последователи данного направления считают, что научному духу более соответствует следующее высказывание: «Если хочешь мира, изучай войну». Специалисты же из институтов исследований мира придают первостепенное значение проблемам мира и согласия. В качестве примера можно назвать книгу Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию или переговоры без поражения», вышедшую в 1990 году на русском языке.

## **2.2. Изучение конфликтов в отечественной науке**

Едва ли есть еще какое-нибудь явление общественной жизни или научное понятие, изменение отношения к которому столь явственно отражало бы изменения в жизни общества, как это имеет место в случае конфликта.

Судьба изучения конфликта в нашей стране оказалась тесно связанной с состоянием советского обществоведения. Учитывая огромный и признанный вклад Маркса в социологию конфликта, можно было ожидать, что проблемам конфликта в советской науке будет отведено приоритетное место. Однако исследователи марксизма не отличались последовательностью в развитии идей Маркса, касающихся конфликтной проблематики. Чисто идеологическое постулирование невозможности обострения противоречий и конфликтов при социализме взяло верх над всеобщностью диалектического закона о единстве и борьбе противоположностей. Конфликт стал жертвой представлений о полной ликвидации самих условий его возникновения при социализме. Предполагалось, что социальные конфликты возникают в результате развития и обострения антагонистических противоречий, а поскольку в условиях социалистического общества антагонистические противоречия ликвидированы и остаются лишь постепенно сглаживаемые неантагонистические противоречия, то и появление социальных конфликтов при социализме просто невозможно.

Отношение к конфликтам в советском обществоведении существенно затормозило развитие теоретической мысли, да и практической работы с конфликтами в нашей стране. До недавнего времени она ограничивалась немногими исследованиями, изучавшими, как правило с помощью анкетных опросов, недостатки в работе отдельных коллективов и руководителей, приводящие к росту напряженности во взаимодействии.

Датой официального «прорыва» отечественной психологии к конфликтной проблематике можно считать 1990 год, когда в Красноярске состоялась первая в истории отечественной науки конференция, специально посвященная проблеме конфликтов. В 1990 г. социологи провели «круглый стол по социальным конфликтам», ставший началом издания серии сборников по конфликтологической проблематике. С этого момента резко возрастает интерес к данной сфере, растет количество исследований и публикаций, увеличивается число психологов, увлекающихся теоретическими изысканиями и, в первую очередь, практикой работы с конфликтами.

В последующие годы тема конфликтов становится едва ли не ведущей в отечественной социологии. Было проведено несколько «круглых столов» по наиболее актуальным проблемам конфликтологии: «Теоретические проблемы социально-трудовых конфликтов» (1991), «Межнациональные противоречия в России: стратегия партий и общественных движений» (1992), «Социальные конфликты в условиях переходного периода» (1993), «Конфликтный менеджмент в политических и экономических структурах» (1994) и т.д.

Своеобразие социальной ситуации в обществе вынуждает отечественных конфликтологов, наряду с попытками теоретического анализа и осмысления идущих процессов, искать ответы на практические вопросы регулирования конфликтов. Большинство работ посвящено анализу возникающих конфликтов, их рассмотрению в контексте исторической, политической, экономической ситуации в России. Рассматриваются возможности как осуществления общего конфликтологического мониторинга, так и анализа конкретных конфликтных ситуаций.

Судя по числу публикаций, на общем проблемном фоне отечественной конфликтологии интересы исследователей концентрируются вокруг двух направлений: проблемы межэтнических (межнациональных) конфликтов и проблемы трудовых конфликтов, социальной напряженности на предприятиях, забастовочного движения.

Вместе с тем, в отличие от западной конфликтологии, которая является междисциплинарной областью и проявляет большой интерес к психологии и ее возможностям в работе с конфликтами, отечественная социология конфликта в настоящее время развивается, в основном, в рамках чисто социологических подходов, недостаточно связанных с психологией и ее возможностями.

Сегодня сложилась ситуация, когда конфликтная проблематика актуализирована в реалиях общественной жизни и в сознании общества. Осознается необходимость создания механизмов и институтов регулирования конфликтов, осуществления контроля над конфликтным процессом. Как никогда велика потребность людей в помощи психологов по самым разнообразным вопросам общественной и личной жизни. Это создает новые, не существовавшие ранее возможности для исследования и практической работы в области конфликтов.

### **Тема 3. Психологическая традиция в изучении конфликтов**

Психологическая традиция изучения конфликтов является наиболее богатой и развернутой из всех научных дисциплин, интересующихся конфликтами. Об этом свидетельствует как устойчивый и продолжительный интерес психологов к конфликтам, так и разнообразие теоретических и практических работ на эту тему.

Конфликт как одно из значимых явлений психической жизни человека непосредственно связан с проблемой психического благополучия – фундаментальной проблемой всей психологической науки, по-разному решаемой ее различными дисциплинами.

#### **3.1. Конфликты человеческой души: интрапсихическая интерпретация**

Представление о конфликте как интрапсихическом феномене находит наиболее явное выражение в психодинамических подходах, которые основывают свое понимание личности и ее развития на представлении о противоречиях и конфликтах между различными сферами личности.

**3. Фрейд: конфликт как постоянный элемент душевной жизни человека.** Фрейд охарактеризовал психику как поле боя между непримиримыми силами инстинкта, рассудка и сознания. По Фрейду, человек находится в состоянии постоянного внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и миром в целом.

Конфликт в психоанализе – изначальная и постоянная форма столкновения противоположных принципов, влечений, амбивалентных стремлений и т.д., в которых выражается противоречивость природы человека. Понятно, что из всех потенциально возможных конфликтов, которые может переживать человек, для психоанализа первичным является внутренний, или так называемый «психический» конфликт, который есть постоянный элемент душевной жизни человека, характеризующийся беспрерывным столкновением влечений, желаний, психических систем и сфер личности. Конфликты – часть внутренней жизни индивида, их возникновение естественно сопутствует его развитию.

Руководствуясь принципом удовольствия, человек в силу внешних ограничений – нравственных и социальных норм – вынужден зачастую отказываться от удовлетворения (по крайней мере, немедленного) своих желаний. Это и приводит к возникновению психического конфликта, который с точки зрения психоанализа может находить нормальное решение: существуют способы достичь удовольствия морально прием-



лемыми путями. Типичными примерами сублимации являются художественное или научное творчество.

К разным формам психических расстройств у человека ведут так называемые патогенные конфликты, возникающие тогда, когда к внешнему, вынужденному отказу от немедленного удовлетворения желаний, несовместимых с требованиями общества, присоединяются внутренние ограничения. Таковыми, по Фрейдю, являются конфликты между влечениями «Я» и сексуальными влечениями: не сексуальные влечения как таковые выступают причиной возникновения неврозов, а тот патогенный конфликт, который разыгрывается между Я (сознанием) или Сверх-Я (совестью) и сексуальностью.

Вытеснение сексуальных желаний не дает возможности человеку осознать истинные причины возникающих у него внутренних конфликтов, с которыми он в результате не справляется. На эту имманентно присущую человеку конфликтность накладывается его опыт детства, отношений с родителями. В соответствии с психодинамической ориентацией конфликты, не нашедшие разрешения в детстве, потенциально чреваты патологией поведения в более зрелом возрасте. Поведение человека обусловлено скорее его собственными внутренними особенностями, нежели внешней ситуацией: неосознаваемые психические конфликты контролируют поведение человека. Соответственно, целью терапевтического воздействия является выявление источников конфликтов, вытесненных из сознания, содействие человеку в осознании причин его внутренних конфликтов и их решении на новом уровне сознательного отношения к своим влечениям неосознаваемого характера.

В общем, классический психоанализ исходит из идей «обреченности» человека на конфликт, разрушительного влияния на личность патогенных конфликтов и из необходимости избавить человека от этих конфликтов. В принципе, полное избавление от них невозможно, речь идет лишь о смягчении конфликтов при помощи целенаправленного воспитания, социализации и «окультуривания» человека с содействием психоаналитика, который пусть и не избавит человека от всех проблем, но все же с помощью своего искусства может ослабить их и их разрушительное влияние на жизнь индивида.

Таково общее отношение к конфликтам в психоанализе. В большинстве психоаналитических работ противоречие между бессознательными влечениями человека и его совестью с ее запретами рассматривается как основной источник психических расстройств, хотя и сам внутренний конфликт, и его место в общей динамике невротических нарушений можно трактовать по-разному.

**К. Хорни: «Наши внутренние конфликты».** Проблемы внутренних конфликтов особенно интересовали К. Хорни, посвятившую им ряд основополагающих исследований.

Хорни определяет свое отличие от взглядов Фрейда тем, что невроз возникает лишь в том случае, если конфликт, лежащий в его основе, порождает тревожность и если попытки уменьшить тревожность приводят в свою очередь к защитным тенденциям, которые несовместимы друг с другом.

Нормальный конфликт предполагает выбор между различными возможностями, позициями, убеждениями и т.д., осуществляя который, человек разрешает конфликт. Невротический конфликт всегда бессознателен: внутренние противоречия поглощают человека, не оставляют ему выбора, делают его беспомощным. Согласно Хорни, человек невротического склада действует сразу в двух направлениях, которые являются несовместимыми: им движет агрессивное стремление к доминированию типа «никто, кроме меня», но в то же время он испытывает непомерное желание быть всеми любимым. Эта ситуация, когда человек зажат между честолюбием и любовью, является одним из центральных конфликтов при неврозах.

Таким образом, невротик не просто теряет способность разобраться в себе и своих желаниях, он становится не способным к решению своих внутренних проблем, что и оказывается, по Хорни, главным источником конфликта.

Хорни также выделяет три основных типа социальной направленности. Это «движение к людям», «движение от людей» и «движение против людей». Данные направленности присутствуют у любого человека и проявляются в зависимости от ситуации: мы способны и сотрудничать с людьми, и отдаляться от них, и бороться с ними. У невротика эти типы отношений оказываются несовместимыми, какой-то из типов становится доминирующим, подавляя другие. Причем межличностные конфликты скорее являются проявлением внутриличностной тенденции, которую Хорни называет «движение против людей». Описывая такого человека, Хорни характеризует его следующим образом: «Когда он двигается против людей, он считает само собой разумеющейся враждебность вокруг себя и принимает, сознательно или бессознательно, решение бороться. Он имплицитно не доверяет чувствам и намерениям других по отношению к нему. Он противодействует другим всеми путями, которые ему доступны. Он хочет быть сильнее и нанести им поражение отчасти в целях собственной защиты, отчасти из мести». Не следует думать, что речь идет исключительно о каких-то экстремальных или особенных ситуациях. Эта личностная тенденция

обнаруживает себя достаточно примитивным образом в самых обычных ситуациях повседневного общения. Например, люди стараются опередить друг друга при входе в переполненный автобус, опасаясь, что им не достанется места. Однако даже избыток свободных мест не может заставить некоторых людей отказаться от стремления опередить остальных. Точно так же и в очереди найдется человек, который, подойдя одновременно с вами, будет доказывать, что он был первым и вы позади него, а не он за вами. Что движет подобными людьми? Желание побеждать, одерживать верх, чувствовать себя «в порядке». Если он уступает, оказывается вторым, «проигрывает» – он «не в порядке». Эта доминирующая ориентация личности существенно определяет характер ее взаимоотношений с окружающими людьми, порождая стремление к установлению контроля над другими, эксплуатации их в своих целях.

Таким образом, в работах психоаналитиков межличностные трудности и конфликты, переживаемые человеком, интерпретируются как явления, имеющие интрапсихическое происхождение.

**Э. Эриксон: новый взгляд на конфликты.** Наиболее принципиально отличной от позиции Фрейда в отношении к конфликтам является концепция Э. Эриксона. Пессимистически окрашенному психоаналитическому представлению о человеке, раздираемому противоречиями и конфликтами, Эриксон противопоставляет идею о том, что каждый личный и социальный кризис есть своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий.

Эриксон выделяет в общем жизненном цикле восемь психосоциальных стадий. Каждая из этих стадий развития сопровождается кризисом, который Эриксон рассматривает как поворотный момент, возникающий вследствие достижения определенного уровня психологической зрелости и предъявляемых к индивиду социальных требований. Это означает, что на каждом возрастном этапе возникает своя специфическая, требующая решения проблема (например, на подростковой стадии – это эго-идентичность – ролевое смешение; на стадии ранней зрелости – интимность-изоляция). Успешное разрешение кризиса является залогом дальнейшего развития здоровой личности и необходимым фактором эффективного проживания последующих стадий.

Конфликты играют важнейшую роль в теории Эриксона, но они означают не угрозу катастрофы, а поворотный пункт и тем самым онтогенетический источник как силы, так и недостаточной адаптации. Кризис у Эриксона содержит и позитивный, и негативный компоненты, и вопрос заключается не в избегании конфликтов, а в адекватном, конст-

руктивном разрешении кризисов, что вполне соответствует современному общегуманному отношению к конфликтам. Таким образом, тема конфликта приобретает иное звучание, конфликты начинают нести позитивный заряд и становятся важнейшим моментом развития.

### **3.2. Ситуационные подходы: исследование конфликта как реакции на внешнюю ситуацию**

Оппозицией понимания конфликтов как явления интрапсихического происхождения стал перенос акцента на внешние детерминанты их возникновения. Ситуационные подходы в исследовании конфликта представлены прежде всего **бихевиористской традицией**.

Бихевиоризм считал принципиально невозможным исследование каких бы то ни было субъективных факторов психической жизни человека, поскольку исходил из того, что научный статус психология может обрести только при наличии такого предмета своего изучения, который поддается объективному описанию. В качестве такого предмета бихевиористы рассматривали поведение.

Поэтому если речь идет о конфликтном поведении или взаимодействии, то источники его происхождения можно обнаружить прежде всего при помощи анализа факторов ситуации. Тем самым конфликт превращается в явление ситуационной природы.

Таким образом, по сравнению с психоаналитической традицией бихевиоризм предложил принципиально иной взгляд на конфликты. Социально-психологические конфликты понимаются прежде всего как особая форма агрессивного ответа (прямо или косвенно проявляемого, сдерживаемого или подавляемого, направленного на причину агрессии или смещенного на другой объект) на фрустрирующую ситуацию. Причем первоначальное представление о фрустрации как о препятствии в достижении желаемого расширяется вплоть до того, что фрустрирующей начинает считаться ситуация, когда, например, индивид становится свидетелем агрессии, направленной на кого-то другого.

Исходя из основных представлений бихевиористов, патология поведения есть следствие научения неправильному, неадекватному или отклоняющемуся поведению, которое, получив какое-то подкрепление, становится частью поведенческого репертуара личности. Тем самым ключ к пониманию поведения человека, его действий и поступков следует искать в ситуативных, внешних факторах.

Непосредственное исследование конфликтов как реакции на те или иные особенности внешней ситуации связано с экспериментальными работами М. Дойча в изучении интерперсональных конфликтов и М. Ше-

рифа в области межгрупповых конфликтов. Именно им психология в первую очередь обязана введением конфликта в ранг экспериментально изучаемой психологической проблематики.

Диссертационное исследование *Дойча* (1949) было посвящено влиянию кооперации и конкуренции на групповые процессы. Результаты его многочисленных экспериментов показали, что конфликт чаще присутствует в конкурентных взаимоотношениях и является следствием объективного столкновения интересов сторон.

В экспериментах *Шерифа* конфликт создавался в реальных условиях человеческого взаимодействия.

Общая схема экспериментов сводилась к следующему. В летнем лагере группа незнакомых между собой мальчиков подросткового возраста (в разных сериях от 11 до 14 лет) делилась на две подгруппы, в каждой из которых шла своя жизнь. Отдыхая, играя, занимаясь хозяйственными делами, мальчики сдружились между собой, образовав две сплоченные группы. После того как у них сформировалось сильное чувство групповой принадлежности, началась следующая, решающая стадия эксперимента. Группы подростков сталкивались в сильной конкурентной ситуации: между ними организовывались разные соревнования со строгим соперничеством, в результате которых одна из групп объявлялась победившей, а другая – проигравшей. На этой стадии и был зафиксирован тот результат, который предполагался основной гипотезой Шерифа: объективно конкурентная ситуация, в которой оказывались группы, вызывала конфликт между ними.

Таким образом, эксперименты Шерифа свидетельствуют, что агрессия и конфликт не являются самогенерируемыми интрапсихическими событиями. Это состояния *отношения*, возникающие в ситуациях, когда преследуемые ими цели поддерживаются или блокируются.

### **3.3. Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен**

Основная критика в адрес традиционного изучения кооперации и конкуренции состояла в следующем утверждении: «Не сами по себе кооперация и конкуренция ведут к определенным поведенческим реакциям, но опосредованно отражаясь в психической деятельности членов групп в виде социальной категоризации и порождая определенные социальные установки». Подтвержденное результатами соответствующих исследований, это положение существенно корректировало чисто ситуационное объяснение конфликтов, согласно которому индивиду или группе достаточно оказаться в соответствующей ситуа-

ции, чтобы у них возникало кооперативное либо конкурентное поведение.

**Курт Левин.** Провозвестником когнитивизма не без оснований считают К. Левина, который ввел принципиально иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. В соответствии с его теорий поля «описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т.е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя». Тем самым Левин преодолел оппозицию «внутреннее – внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические, внутренние факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным, внешним, то Левин фактически объединил их, придав внешним (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам внутренний, субъективный характер. Именно благодаря работам Левина, независимо от приверженности психолога преимущественно «личностному» или «ситуационному» объяснению, фактически общепринятым является представление, что поведение определяет не ситуация, которая может быть описана «объективно» или по согласованному мнению нескольких наблюдателей, а ситуация, как она дана субъекту в его переживании, как она существует для него.

Левин был первым психологом, исследовавшим конфликт как таковой. В его теории конфликт психологически характеризуется как ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные одновременно воздействующие силы примерно равной величины.

**Конфликт как когнитивная схема.** Одна из немногих работ, в которой конфликт изучается непосредственно как когнитивная схема, относится к области межгрупповых конфликтов и принадлежит У. Клару и его коллегам. Авторы интерпретируют конфликт как специфическую когнитивную схему, центральным убеждением которой является несовместимость целей различных сторон. Если эта несовместимость признается индивидом или группой, конфликтная схема активизируется, и ситуация будет рассматриваться как случай конфликта.

Полемизируя с Дойчем, Клар и его соавторы особо подчеркивают, что конфликт не возникает от несовместимых действий, поскольку последние совсем не обязательно должны восприниматься как конфликт. Конфликт – это не просто свойство ситуации, но, скорее, выводы, делаемые на ее основе. Более того, однажды сформированная схема начинает в значительной степени управлять кодированием, организацией и поиском информации. Если ситуация определяется как конфликтная, для ее характеристики будут выбираться признаки, поддерживающие эту схему.

Поскольку конфликт связан с определенной интерпретацией ситуации, неизбежно появление различий между индивидами и группами в том, как они оценивают те или иные особенности ситуаций. Содержание представлений о том, что считать конфликтом, может различаться.

**Субъективная оценка ситуации как условие конфликта.** Для отечественной психологической науки тоже было характерно принятие субъективной оценки человеком сложившейся ситуации, его субъективного переживания в качестве обязательного компонента наличия конфликта.

В.С. Мерлин, один из основных отечественных исследователей конфликта, в качестве обязательного условия его возникновения рассматривает субъективную неразрешимость ситуации, которая не может быть ничем иным, как результатом соответствующей оценки, интерпретации ее человеком. Могут быть приведены и другие примеры, свидетельствующие о том, что принципы, относимые в западной психологии к когнитивистской традиции, уже давно используются отечественной наукой.

Впрочем, сегодня правомерно говорить об окончательном утверждении подхода, предполагающего учет субъективного отношения человека к тем или иным событиям. Это означает, что восприятие и интерпретация внешней ситуации или собственных чувств и переживаний как конфликта общепризнанно рассматриваются как обязательное условие существования конфликта, а сама по себе внешняя ситуация, какие бы объективные противоречия она не содержала, не может автоматически вести к развитию конфликта.

Таким образом, классическая психология предложила несколько вариантов понимания конфликтов: 1) как явления, природа которого определяется через интрапсихические процессы или факторы; 2) как явления, возникновение и особенности которого определяются прежде всего ситуацией; 3) как явления, для понимания которого недостаточно знания личностных особенностей или объективного описания ситуации, но необходимо понимание когнитивной составляющей – субъективной интерпретации происходящего.

### **3.4. Современные тенденции в подходе к конфликтам**

**Доминирование практической ориентации.** В качестве одной из наиболее явных особенностей современной психологии конфликта можно назвать явное предпочтение практических направлений в работе с конфликтами их теоретическому исследованию.

Можно также с уверенностью говорить об утверждении отношения к конфликту как к явлению не только естественному и закономерному, но и выполняющему важные функции в психической жизни человека.

**Изменение отношения к конфликтам.** Пожалуй, наиболее определенно об этом изменении заявила гуманистическая психология, которая в отношении психологических конфликтов заняла принципиально иную позицию, чем психоанализ. Психоаналитическое понимание природы человека предполагает, что на протяжении своей жизни человек постоянно стремится к ослаблению, уменьшению конфликта. Гуманистическая психология не рассматривает конфликт как неизбежность. В то же время, как пишет Р. Мэй, предельная целостность человеческой личности не только невозможна, но и нежелательна. Личность динамична, а не статична, ее стихия – творчество, а не прозябание. Наша цель – новое, конструктивное перераспределение напряжений, а не абсолютная гармония. Полное устранение конфликтов приведет к застою; нашей задачей является превращение деструктивных конфликтов в конструктивные.

Конфликт – это нормально, это то, что сопутствует как нашей внутренней жизни, так и нашему взаимодействию с людьми. Переживание конфликтов – тяжелый и болезненный процесс, но это часть жизни человека. Мы не должны чувствовать себя виноватыми или несостоятельными неудачниками, если мы переживаем конфликты. Это может показаться довольно очевидным, однако многие проблемы в жизни людей и их переживания возникают из-за непонимания или неприятия этой точки зрения.

Например, в отношениях детей и родителей постоянно возникают противоречия между сложившимся на данный момент стилем их взаимодействия и потребностями ребенка в его изменении. Эти противоречия неизбежны, более того, например, в подростковом возрасте они часто рассматриваются не просто как неизбежный, но как обязательный или даже желательный компонент взросления ребенка. Такой точки зрения придерживаются профессиональные психологи.

Но что при этом чувствуют родители? Они сталкиваются с тем, что считают неповиновением, упрямством, выходом ребенка из-под контроля, а зачастую и откровенным бунтом, протестом, сопровождающимся характерной для подросткового возраста резкостью. Родители реагируют на это как на нечто совершенно неприемлемое, как на то, чего быть не должно. Они воспринимают происходящее как угрозу родительскому авторитету, как прямую опасность для ребенка («Он вышел из-под контроля!») и, нередко, как собственную родительскую несостоятельность («Я не сумела его правильно воспитать! Я виновата, я



что-то не доглядела!»). Такого рода чувства, переживаемые родителями, типичны и являются следствием непринятия того факта, что конфликтность – это неотъемлемая черта наших отношений.

Сказанное относится, конечно, не только к взаимодействию родителей и детей, но и к другим сферам наших отношений. Совместная жизнь людей постоянно создает ситуации несовпадения интересов, обуславливает необходимость взаимных уступок и компромиссов. Семейные отношения потенциально наделены высокой конфликтностью, однако, что подтверждено исследованиями, именно супружеские отношения потенциально содержат в себе возможность наибольшего эмоционального удовлетворения.

Таким образом, еще раз повторим, что конфликт – совершенно нормальное явление, и люди должны перестать рассматривать его как аномалию.

### *Резюме*

В настоящее время сложилась ситуация, когда конфликтная проблематика актуализирована в реалиях общественной жизни и в сознании общества. Осознается необходимость создания механизмов и институтов регулирования конфликтов, осуществления контроля над конфликтным процессом. Как никогда велика потребность людей в помощи психологов по самым разнообразным вопросам общественной и личной жизни. Это создает новые, не существовавшие ранее возможности для исследования и практической работы в области конфликтов.

Основные изменения в парадигме исследования конфликтов, оказавшие влияние на отношение к конфликтам и практику работы с ними, могут быть сформулированы в нескольких тезисах:

1. Конфликт – это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен быть принят как одна из форм нормального, хотя может и не лучшего, человеческого взаимодействия. Мы должны перестать воспринимать его как патологию или аномалию. **Конфликт – это нормально.**

2. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же однозначно оценивать. Современное понимание конфликтов предполагает, что **конфликт – это не обязательно плохо.**

3. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Общая идея положительного эффекта конфликтов сводится к следующему: «Продуктивность конфронтации проистекает из того факта, что конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию». **Конфликт→изменение→адаптация→выживание.**

В китайском языке иероглиф «кризис», «конфликт» образован сочетанием двух иероглифов. Один из них означает «риск», «опасность», а другой – «благоприятная возможность». В конфликте, бесспорно, есть риск разрушения отношений, опасность непреодоления кризиса, но есть также и благоприятная возможность выхода на новый уровень отношений, конструктивного преодоления кризиса и обретения новых жизненных возможностей. В конфликте потенциально заложено мощное конструктивное начало, а значит, **конфликт – это может быть хорошо.**

4. Конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его негативные, деструктивные последствия могут быть минимизированы или элиминированы, а конструктивные возможности усилены.

Это означает, что **конфликт – это то, с чем можно работать.** И в наше время работа с конфликтом осознается как общий социальный и личный интерес.

### ***Основные термины и понятия***

Конфликт, социология конфликта, психология конфликта

### ***Вопросы для повторения***

1. Ранние конфликтологические представления (Гераклит, Эпикур, Платон, Геродот, Цицерон).
2. Конфликтологические идеи в христианской философии и в философии средневековья.
3. Конфликтологические представления в период Нового времени (Гоббс, Руссо, Смит, Кант, Гегель, Спенсер, Гумплович, Зиммель).
4. Конфликтологические идеи у марксистов и немарксистов (марксизм, Вебер, Парето, Сорель, Бентли).
5. Современные западные конфликтологические концепции (Парсонс, Мэйо, Козер, Дарендорф, Брулдинг, Гоулднер).
6. Изучение конфликтов в отечественной науке.
7. Особенности понимания конфликтов в настоящее время.
8. Интрапсихическая интерпретация конфликтов в психологии (Фрейд, Хорни, Эриксон).

9. Ситуационные подходы исследования конфликта в психологии (бихевиоризм, Шериф, Дойч).

10. Когнитивистские подходы изучения конфликта в психологии (Левин, Мерлин) и современные психологические тенденции в подходе к конфликтам.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как изменялось отношение к конфликтам по сравнению с ранними представлениями, эпохой средневековья и Возрождения?

2. Чем отличается понимание роли конфликтов в общественной жизни у представителей немарксистской традиции по сравнению с марксизмом?

3. В чем заключается специфика в отношении к конфликтам в социологической традиции в настоящее время?

4. В чем заключаются основные различия в понимании конфликтов в основных психологических направлениях (психоанализе, бихевиоризме и когнитивном направлении)?

## Раздел II ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

*Борьба есть условие жизни: жизнь умирает, когда оканчивается борьба.*

*В.Г. Белинский*

### Тема 1. Природа конфликта

#### 1.1. Понятие конфликта

Понятие конфликта принадлежит как обыденному сознанию, так и науке, наделяющей его своим специфическим смыслом. Каждый из нас интуитивно понимает, что такое конфликт, однако от этого определение его содержания не становится более легким.

В обыденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений – от вооруженных столкновений и противостояния различных социальных групп до служебных или супружеских разногласий. Мы называем конфликтом семейную ссору, военные действия, дискуссии в парламенте, столкновение внутренних мотивов, борьбу собственных желаний и чувства долга и многое другое.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки.

Однако понятие конфликта обрело статус термина сравнительно поздно: так, в изданном в начале XX века известном трехтомном «Словаре философии и психологии» под редакцией Дж. Болдуина приводится только понятие «конфликт законов». В дальнейшем проблемное поле понятия интенсивно расширяется. Например, в «Социологическом словаре», вышедшем в ФРГ в период бурного развития конфликтологии, термином «конфликт» обозначались «парламентские дискуссии и гражданская война, мирные тарифные переговоры и забастовка, легкое внутреннее напряжение вследствие известного несогласия между данным лицом и его профессией, психическое заболевание». В качестве различных форм конфликта начинают рассматриваться столкновения отдельных личностей, внутрисемейные трения, конкурентная борьба монополий, гражданские войны, военные перевороты, все типы международных конфликтов, независимо от их характера.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко, фактически адресуясь к весьма разнородным явлениям.

Таким образом, видно, что понятие конфликта сегодня не принадлежит какой-то одной определенной области науки или практики. В междисциплинарном обзоре работ по исследованию конфликтов А.Я. Анцу-

повым и А.И. Шпиловым выделяются 11 областей научного знания, так или иначе изучающих конфликты (по степени убывания количества публикаций): психология, социология, политология, история, философия, искусствоведение, педагогика, правоведение, социобиология, математика и военные науки.

Следовательно, проблемы, возникающие с определением конфликта, сегодня все еще не решены. Конфликтологи часто ссылаются на неудачу американских социологов Р. Марка и Р. Снайдера, которые еще более двух десятилетий назад, в период особенно интенсивного развития исследований в области конфликтов, попытались навести порядок в использовании терминов и проанализировали ряд понятий, таких как *антагонизм интересов, агрессивность, вражда, конкуренция, социальный раскол* и др. Признав, что ни одно из них не является синонимом конфликта, авторы были вынуждены констатировать: «Очевидно, «конфликт» представляет собой большей частью резиноподобное понятие, которое можно растягивать, и полученное использовать в своих целях». При этом разные дисциплины наделяют «конфликт» своим содержанием: экономисты часто отождествляют конфликт с конкуренцией, психологи – с «трудностями», «напряженностями», социологи заменяют им понятия «дебаты», «оппозиция» и т.д.

Сегодня многие, особенно западные конфликтологи, весьма скептически относятся к возможности (и необходимости) создания единой универсальной теории конфликта, приложимой к разнородным конфликтным явлениям. Похоже, они уже не так озабочены отсутствием точных дефиниций и спокойно относятся к тому, что словом «конфликт» обозначается довольно широкий спектр явлений.

Однако в дальнейшей работе нам необходимо от чего-то отталкиваться. Поэтому одно определение конфликта, на наш взгляд, наиболее удачное, вам все же предоставится. *Конфликт – это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.*

Иными словами, конфликт – это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить *два таких признака.*

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов и суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Исходя из вышесказанного можно сформулировать *необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта*. Такими условиями являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

## 1.2. Границы конфликта

Чтобы точнее уяснить природу конфликта, необходимо определить его границы, т.е. его внешние пределы в пространстве и во времени.

Можно выделить три аспекта определения границ конфликта: пространственный, временной и внутрисистемный.

*Пространственные границы* конфликта обычно определяются территорией, на которой происходит конфликт. Четкое определение пространственных границ конфликта важно, главным образом, в международных отношениях, что тесно связано и с проблемой участников конфликта. В нашей недавней истории подобная задача возникала неоднократно в ходе межнациональных конфликтов в Нагорном Карабахе, Приднестровье, Таджикистане, Северном Кавказе и других регионах, где следовало бы четко определить территориальные границы зоны конфликта для осуществления превентивных мер.

*Временные границы* – это продолжительность конфликта, его начало и конец. От того, считать ли конфликт начавшимся, продолжающимся или уже закончившимся, зависит, в частности, юридическая оценка действий его участников в тот или иной момент времени. Это особенно важно для правильной оценки роли вновь присоединившихся к конфликту лиц.

*Начало конфликта* определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознает эти акты как направленные против него и им противодействует. Эта несколько условленная формула означает, что конфликт будет признан начавшимся, если:

1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (т.е. своему противнику); при этом под действиями понимаются как физические действия, так и передача информации (устное слово, печать, телевидение и т.д.);

2) второй участник (противник) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

3) второй участник предпринимает ответные активные действия, направленные против первого участника.

Сказанное означает, что, если действует только один участник или участниками производятся лишь мыслительные операции (планирова-

ние поведения, обдумывание образа действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т.п.), говорить о наличии конфликта неправомерно.

Однако этому не противоречит предложенное некоторыми специалистами выделение латентной (скрытой) стадии развития конфликта, а точнее, стадии, предшествующей открытому конфликту, которая включает планирование будущих операций и подготовку к ним. Выделение этой стадии существенно для анализа крупных конфликтов международного значения (например планирование войны). Утвердив в 1940 г. план «Барбаросса», предусматривающий нападение на СССР, Гитлер еще не развязал военного конфликта между СССР и Германией, но вступил в его латентную стадию; началом открытого конфликта стало, как известно, 22 июня 1941 года.

*Завершение конфликта* также неоднозначно. Конфликт может быть исчерпан (например примирением сторон), но может прекратиться выходом из конфликта одной из сторон либо ее уничтожением (во время войны или при совершении преступления). Наконец, возможно пресечение развития и прекращение конфликта в результате вмешательства третьих лиц. Этим способом в ряде случаев заканчиваются так называемые криминальные конфликты. Практика международных отношений все более часто использует международные силы для пресечения межнациональных конфликтов (ввод войск ООН, дипломатическое посредничество и др.). Эти методы, как известно, используются во многих странах, в том числе в нашей стране и государствах СНГ.

Таким образом, окончанием конфликта нужно считать прекращение действия всех противоборствующих сторон, независимо от причины, по которой они имели место.

Рассмотрим *внутрисистемный аспект* развития конфликта и определения его границ. Всякий конфликт происходит в определенной системе, будь то семья, группа сослуживцев, государство, международное сообщество и т.д. Эти внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть глубоким, обширным или частным, ограниченным. В межгосударственных конфликтах велика опасность разрастания, распространения обостренных взаимоотношений не только в территориальном, но и в социальном, национальном, политическом аспектах; такой конфликт способен затронуть самые широкие слои общества.

Определение внутрисистемных границ конфликта тесно связано с четким выделением конфликтующих сторон из всего круга его участников. Это связано с тем, что кроме непосредственно противоборствующих сторон участниками конфликта могут быть и такие фигуры, как подстрекатели, пособники, организаторы конфликта (сами в нем непо-

средственно не замешанные), а также третейские судьи, советники, сторонники или противники тех или иных лиц, конфликтующих между собой. Все эти лица (или организации) – элементы системы. Границы конфликта в системе зависят, таким образом, от того, насколько широк круг в него вовлеченных участников. Знание внутрисистемных границ конфликта нужно для воздействия на происходящие процессы, в частности для предотвращения разрушения системы в целом (если это, разумеется, необходимо).

### 1.3. Структура конфликта

*Структура конфликта* понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и «конфликтная ситуация» – частное понятие по отношению к конфликту. Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта (рис. 1) может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

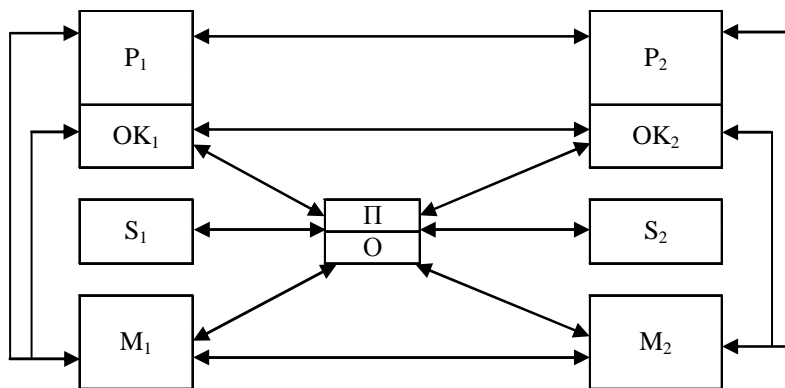


Рис. 1. Структура конфликта:

$S_1$  и  $S_2$  – стороны конфликта (субъекты конфликта);

$\Pi$  – предмет конфликта;  $O$  – объект конфликта;

$OK_1$  и  $OK_2$  – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);

$M_1$  и  $M_2$  – мотивы конфликта;  $P_1$  и  $P_2$  – позиции конфликтующих сторон



Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение. Рассмотрим их более подробно и начнем с *объективного содержания конфликтной ситуации*.

**Участники конфликта.** В любом социальном конфликте, будь то межличностный или межгосударственный конфликт, основными действующими лицами являются люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица (например в семейном конфликте), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица (представители учреждений или организаций). Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства.

Степень участия в конфликте может быть различной: от непосредственного взаимодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют основных участников конфликта, группы поддержки, других участников.

*Основные участники конфликта.* Их часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как *оппонент*, что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре».

Противоборствующие стороны – это ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Это происходит потому, что интересы и цели сторон в межличностном конфликте индивидуализированы.

В межгрупповом или межгосударственном конфликте уход или появление нового участника не влияет на конфликт. В таком конфликте незаменимость относится не к личности, а к группе или государству.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют *инициатором конфликта*.

Однако в длительных и затяжных межгрупповых конфликтах сложно определить инициатора. Многие из таких конфликтов имеют свою историю, насчитывающую десятилетия, поэтому сложно бывает выявить тот шаг, который привел к борьбе.

Часто выделяют такую характеристику оппонента, как его ранг.

*Ранг оппонента* – это уровень возможностей оппонента в реализации своих целей в конфликте, «сила», выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры и связей, его физические, социальные, материальные и интеллектуальные возможности, знания, навыки и умения, его социальный опыт конфликтного взаимодействия. Это широта его социальных связей, масштабы общественной и групповой поддержки.

Ранги оппонентов отличаются также наличием и величиной их деструктивных «потенциалов». В межличностных конфликтах – это физическая сила, оружие, в войнах – это вооруженные силы, характер вооружения и т.п.

*Группы поддержки.* Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Они либо активными действиями, либо только своим присутствием, молчаливой поддержкой могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта, его исход. Даже если учесть, что отдельные инциденты в ходе конфликта могут происходить без свидетелей, исход конфликта во многом определяется их существованием.

Группы поддержки могут быть представлены друзьями, субъектами, связанными с оппонентами какими-то обязательствами, коллегами по работе. В группу поддержки могут входить руководители или подчиненные оппонентов. В межгрупповых или межгосударственных конфликтах – это государства, различные межгосударственные объединения, общественные организации, средства массовой информации.

*Другие участники.* В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. *Подстрекатель* – лицо, организация или государство, подталкивающее другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача – спровоцировать, развязать конфликт. *Организатор* – лицо или группа, планирующее конфликт и его развитие, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников, и др.

Иногда в число участников конфликта включают *медиаторов* (посредников, судей и т.д.). Однако, по мнению ряда авторов, это не вполне правомерно. Третья сторона в конфликте (медиатор) решает задачу прекращения конфликта. Участники же в той или иной мере участвуют в конфликте, содействуют его развитию, поддерживают и развивают борьбу. Медиатор действует ненасильственными методами и не входит в число участников конфликта.

**Предмет конфликта.** Как уже отмечено выше, ядром любого конфликта является противоречие, в котором отражается столкновение интересов и целей сторон. Борьба, ведущаяся в конфликте, выражает стремление сторон разрешить это противоречие, как правило, в свою пользу. В ходе конфликта борьба может затухать и обостряться. В такой же мере затухает и обостряется противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится.

В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием, как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта.

Таким образом, *предмет конфликта* – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

**Объект конфликта.** Еще одним неизменным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удается. Легче определяется проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод к конфликту. *Объектом конфликта* может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно его разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняют процесс решения проблемы.

**Микро- и макросреда.** При анализе конфликтов необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Подобный подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. На необходимость учета социальных условий, в которых протекает конфликт, указывал известный отечественный психолог В. Мясищев. В целом в отечественной науке социальная среда как комплекс условий понимается достаточно широко. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды.

**Психологические составляющие конфликта.** Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации.

При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

*Мотивы в конфликте* – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. *Цель* – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

*Образ конфликта* – субъективная картина ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя: представление оппонентов о самих себе, о противостоящей стороне, каждого участника о том, как другой воспринимает его, о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Последним элементом, самой видимой частью стремлений человека, социальной группы в конфликте, который обычно анализируется и берется в расчет, является *позиция*. Это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Другими словами, это совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной конфликтной ситуации посредством общения, поведения и деятельности. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой – относительной устойчивостью.

#### **1.4. Функции конфликтов**

В повседневной жизни сложилось достаточно однозначное отношение к конфликтам как к негативным явлениям. Возникновение конфликта в цехе или отделе, в семье или в кругу друзей рассматривается как симптом неблагополучия, и силы заинтересованных сторон направляются на его преодоление. Те, кто признают конфликт нежелательным явлением, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. По их мнению, в своей основе конфликт не присущ системе и возникает тогда, когда активизируются силы, которые стремятся создать нестабильность в данной системе. С помощью механизма гомеостаза система возвращается в стабильное состояние.

Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Такая точка зрения присутствует в трудах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вебера, Маркса, Козера, Дарендорфа. В соответствии с ней факт дефицита в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт. Каждый человек стремится увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если это необходимо, за счет других. Дарендорф писал, что для реального мира необходимо пересечение различных взглядов, конфликтов, изменений. Именно конфликт и изменения дают свободу людям; без них свобода невозможна.

По мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений и, как правило, носят функционально-позитивный характер.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается также на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными специалистами.

Итак, основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и блок деструктивных функций. Оценивая их, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства:

□ Неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высветили *отсутствие четких критериев различения* конструктивных и деструктивных конфликтов. Грань между деструктивными и конструктивными функциями, казалось бы, достаточно четко просматриваемая в теории, заметно теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта.

□ *Трудно дать обобщенную оценку* положительной и отрицательной ролей конфликта. Подавляющее большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и конструктивную, и деструктивную функции.

□ Конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными среди которых являются *особенности процесса разрешения конфликта* и прежде всего его результаты. Если конфликт разрешается цивилизованными способами, а в результате разрешения побеждает правая сторона или, еще лучше, в выигрыше остаются обе стороны, то такой конфликт будет конструктивным. В противоположном случае конфликт деструктивен.

□ Степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта *может меняться на различных стадиях его развития*.

□ Необходимо учитывать, *для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен*. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства. В конфликте могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Поэтому функции конфликта с позиции разных участников могут оцениваться по-разному.

Учитывая вышеизложенные обстоятельства, рассмотрим основные функции конфликтов по отношению к оппонентам и их социальному окружению.

**Влияние конфликтов на основных участников.** Среди *конструктивных функций* конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:

- Конфликт устраняет полностью или частично противоречие. При завершении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью разрешить противоречия, лежащие в их основе.

- Конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу

его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке. Приблизительно в 10–15% конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

- Конфликт позволяет ослабить психическую напряженность, которая является реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций.

- Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту; расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

- Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности. После завершения конфликтов по вертикали в 28% случаев повышается качество индивидуальной деятельности руководителя (в 17% случаев качество деятельности руководителя снижается).

Сравнение динамики изменения качества деятельности руководителя и подчиненного показывает, что качество индивидуальной деятельности подчиненного значительно чаще (почти в четыре раза) ухудшается в ходе конфликта по сравнению с качеством деятельности руководителя. После конфликта руководитель или не меняет отношения к работе, или лучше относится к выполнению обязанностей, чем до конфликта. Объясняется это тем, что руководитель значительно чаще добивается своих целей в конфликте, чем подчиненный.

- При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих. Заметно улучшается отношение сослуживцев к нему. Это происходит в четыре раза чаще, чем в отношении к участнику конфликта, который отстаивал в борьбе сомнительные цели.

- Межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

Помимо конструктивных функций конфликт, как правило, имеет и *деструктивные последствия*:

- Большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников.

- Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием. Статистика свидетельствует, что большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликтов. Огромное количество жертв, как правило, влекут за собой межэтнические и межгосударственные конфликты.

- Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.

- Конфликт – это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются.

Особенно ухудшаются отношения между оппонентами в ходе конфликта. После его завершения происходит частичная нормализация взаимоотношений, но они редко полностью восстанавливаются. В конфликтах между государственными служащими после его завершения отношения оппонентов еще более ухудшаются. Это связано с тем, что в значительной части данных конфликтов один из оппонентов обычно вынужден увольняться, что не способствует восстановлению взаимоотношений.

- Конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему.

- Конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество выполнения обязанностей по работе. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как и до конфликта.

- Конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.

- Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав, мнения о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся.

**Влияние конфликтов на социальное окружение.** Конфликт иногда оказывает значительное воздействие на микро- и макросоциальную

среду. Чем интенсивнее связи оппонентов с окружением, тем это влияние ощутимее. Влияние конфликта на группу, где он происходит, зависит также от рангов участников, отстаиваемых интересов, интенсивности противоборства.

*Конструктивные функции* конфликтов по отношению к социуму заключаются в следующем:

◆ Конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества. Он поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития. Выявлено, что в инновационных конфликтах именно новатор выступает его инициатором и часто добивается изменений. Одной из форм осуществления инновации является конфликт.

◆ Конфликт высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы. С помощью конфликта руководитель или группа регулирует поведение отдельных лиц. Конфликт может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения. Он часто улучшает эффективность совместной деятельности коллектива. Межличностные конфликты в организациях почти в три раза чаще положительно влияют на эффективность совместной деятельности, чем отрицательно.

◆ Конфликт зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки.

◆ Поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт может способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива.

◆ Конфликт может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей.

◆ В научных коллективах конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения, что способствует поиску продуктивных решений проблем.

◆ Конфликт оптимизирует межличностные отношения, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе. Обычно повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных, снимается напряженность в отношениях, устанавливается более доброжелательная обстановка. Это происходит почти в каждом втором конфликте.

Конфликт может и *негативно воздействовать на группу (организацию)*. Это проявляется в различных аспектах:

◆ Конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимоотношений в коллективе и организации. Исследования показывают, что в результате деструктивного разрешения конфликтов ухудшаются взаимоотношения в 19–30% случаев.



◆ Частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности.

◆ Во время конфликта почти в каждой третьей ситуации ухудшается качество совместной деятельности коллектива. После завершения конфликта наблюдается ухудшение качества совместной деятельности в 15–16% ситуаций. Это происходит в случаях, когда конфликт не разрешился и постепенно затухает; своих целей добился оппонент, который был неправ; конфликт оказался длительным; в конфликт оказались втянутыми многие члены социальной группы.

### 1.5. Классификация конфликтов

*Классификация* – научный метод, заключающийся в разведении всего множества объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступают критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется *основанием классификации*. Классификация конфликтов необходима для сравнительного изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней организации и т.д.

Конфликтология находится на этапе выделения в самостоятельную науку. В этих условиях первоочередными задачами классификации являются уточнение границ того множества конфликтов, которые выступают объектом науки, и выделение наиболее общих структурных единиц в объектном поле конфликтологии.

Классификация, которую мы рассмотрим, является самой общей, и в ней выделяются виды конфликтов по различным основаниям (табл. 1).

Таблица 1

#### Классификация конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	2	3
Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия
	Идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах
	Социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы
	Семейно-бытовые	В основе лежат противоречия семейных отношений

1	2	3
Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Острые длительные конфликты	Возникают при наличии глубоких противоречий
	Слабовыраженные вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон
	Слабовыраженные и быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
	Межличностные конфликты	Субъектами конфликта выступают две личности
	Конфликты «личность – группа»	Субъекты конфликта: с одной стороны – личность, а с другой – группа (микрогруппа)
	Межгрупповые конфликты	Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
Социальные последствия	Конструктивные конфликты	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия; они способствуют развитию организации или другой социальной системы
	Деструктивные конфликты	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты	Имеют четкий предмет
	Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Не имеют предмета, или имеющийся предмет не является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Также выделяется еще ряд оснований для классификации конфликтов. Согласно одному из них важнейшей особенностью конфликта является *характер потребности человека*, за удовлетворение которой он борется. На данном основании Маслоу выделяет пять иерархически связанных уровней: физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности, социальные потребности (потребности в любви и принятии), потребности в уважении, потребности самовыражения. В случае неудовлетворения любой из этих потребностей человек может идти на конфликт. В результате можно назвать пять типов конфликтов.

Также конфликты можно классифицировать в зависимости от *степени разработанности нормативных способов их разрешения*. Существуют конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов. Примером такого конфликта может быть ссора двух пассажиров в общественном транспорте. Но можно выделить и полностью институционализированные конфликты (например дуэль). Между этими крайними полюсами существует много видов конфликтов, нормативное урегулирование которых осуществляется частично.

Помимо общих классификаций конфликтов может быть дано большое количество частных типологий. Они охватывают не все объектное поле конфликтологии, а только его часть, связанную с одним из видов или типов конфликтов. Например, межличностные конфликты в зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами можно классифицировать на конфликты «по вертикали», «по горизонтали» и «по диагонали» – когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

Охарактеризованные выше типологии не исчерпывают все многообразие возможных классификаций конфликтов. В основе классификации может в принципе лежать любой признак конфликта.

## **1.6. Причины возникновения конфликтов**

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколько-нибудь эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов, который позволяет определить причины их возникновения и вскрыть движущие силы развития.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах.

К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается обсудить и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, носят, главным образом, субъективный характер.

**Объективные факторы возникновения конфликтов.** Проведенный А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым анализ более 2000 межличностных конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие:

1. *Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности.* Сотрудники, работающие в одном коллективе, как правило, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные служебные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного общения интересы людей могут время от времени сталкиваться, что и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

2. *Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий.* Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные, всем известные некон-

фликтные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. Подчиненный, конечно, имеет право обжаловать неправильные, по его мнению, действия начальника. Однако процедура такого обжалования мало эффективна. Поэтому подчиненные реально пользуются ею лишь в крайних случаях. В большинстве предконфликтных ситуаций такого рода они предпочитают либо уступить, либо пойти на конфликт.

3. *Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.* Мы живем в обществе всевозможных дефицитов, это, естественно, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтов между ними. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками. Распределение жилья, премий, заграникомандировок, других материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтным процессом.

4. *Образ жизни многих россиян.* Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения подчас элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен по сравнению с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены.

5. *Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан РФ, способствующие возникновению конфликтов.* Эти стереотипы сформировались за последний век, а, возможно, и за более продолжительное время. Советский человек с момента своего рождения воспитывался в духе классовой борьбы, нетерпимости и беспощадности к своим классовым противникам и всем, кто не разделял нашу интерпретацию коммунистической идеологии. Практически непрерывная борьба не только с внешними противниками, но и с различными внутренними «вредными элементами» не могла не отразиться на характере межличностных отношений людей в целом. Мы недостаточно терпимы по отношению к другому, легко задеваем чувство собственного достоинства и иные интересы окружающих. Поскольку мы сами унижены и оскорблены государством и нередко окружающими, мы легко и не колеблясь идем на противодействие. Хорошие взаимоотношения с окружающими имели для советского человека меньшую самостоятельную ценность, чем это необходимо для минимизации конфликтных способов разрешения возникающих противоречий. Все это в

той или иной степени характерно для россиян в современных условиях. Объективно такие стереотипы межличностных отношений способствуют более частому возникновению конфликтов.

Кроме названных, существует еще ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. К ним можно отнести заметное отклонение от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненные вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, и т.п.

**Организационно-управленческие причины конфликтов.** Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени. Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп и делятся на структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

*Структурно-организационные причины конфликтов* заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

*Функционально-организационные причины конфликтов* вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

*Личностно-функциональные причины конфликтов* связаны с неполным соответствием работника профессиональным, нравственным и другим качествам и требованиям занимаемой должности.

*Ситуативно-управленческие причины конфликтов* обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе

решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Например, принятие решения о вводе войск в Чечню унесло тысячи жизней, породило множество конфликтов, которые будут разрешаться десятки лет. Качество управленческих решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости – 33%, из-за неправильного подбора кадров – 15%. Полученные данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

**Социально-психологические причины конфликтов.** К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Изучение конфликтов позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин являются *возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации*. Человек, в принципе, не может в процессе общения передать без нередко существенных искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации хранится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации утаивается говорящим, если ему невыгодно ее сообщать. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудности быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся (а иногда и противоположные) от того, что сказал собеседник.

Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам.

Второй типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является *несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей*. В ситуации межличностного общения человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Теоретической основой анализа данной причины межличностных конфликтов в значительной степени явилась теория американского психолога Э. Берна.

Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка типичных ролей. Это роли начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого, друга и т.п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно.

Когда позиции и роли партнеров правильно воспринимаются, т.е. имеют место дополнительные транзакции, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей будет длиться бесконфликтно сколько угодно долго.

Однако может сложиться такая ситуация, при которой партнер неправильно оценивает позицию другого (перекрестная транзакция), вот здесь и возможен конфликт.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов является *непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон*. Но с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных позиций. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. Даже отношение к проблеме может способствовать неодинаковой оценке одного и того же ее аспекта. В принципе, если подходить к оценке совпадения мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей. Разнообразие мнений естественно. Но мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, которые отличаются от нашей, к критике нашей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими *различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга*. В основе любой оценки лежит сравнение.

Анализ конфликтов показал, что, оценивая других людей, человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выпол-



нившими аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, т.е. сравнивает их с началом деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это также способствует развитию конфликтов.

Существует еще ряд социально-психологических причин межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся: *внутригрупповой фаворитизм*, т.е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп; присущий человеку *конкурентный характер взаимодействия* с другими людьми и группами; ограничение способности человека к *децентрации*, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное *желание получить от окружающих больше, чем отдавать им*; *стремление к власти*; источником конфликтов иногда выступает *психологическая несовместимость людей* и т.д.

**Личностные причины конфликтов** связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

Некоторые конфликты происходят в силу того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены в результате его эгоистической ориентации, склонности к лидерству и т.п. Рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяет одному, могут не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека. Если он раздражен, то может посчитать недопустимой обычную шутку в свой адрес.

Конфликтная ситуация – это трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях. Он может не знать о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Человек может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь навыков и умений их применения на практике. Кроме того, он может не обладать достаточной *психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия*. Поэтому важнейшим направлением разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Помимо низкой конфликтоустойчивости, типичной личностной причиной конфликтов выступает плохо развитая у человека способность к *эмпатии*. Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

*Завышенный или заниженный уровень притязаний* также способствует возникновению межличностных или внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности. Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствие: повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т.д.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются различные *акцентуации характера*. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Охарактеризованные выше личностные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Однако они не исчерпывают перечень причин подобного типа.

### *Резюме*

Подводя итоги вышесказанному, можно сформулировать следующие краткие заключения:

1. Необходимым и достаточным условием возникновения конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

2. Понятие границ конфликта включает в себя пространственные, временные и внутрисистемные границы.

3. В структуре конфликта выделяют объективное содержание (стороны, предмет, объект) и психологические составляющие (мотивы, образ конфликта, позиция).

4. Функции конфликтов могут быть конструктивными и деструктивными и различными по отношению к основным участникам или социальному окружению.

5. Виды конфликтов различаются по сферам проявления, степени длительности и напряженности, субъектам конфликтного взаимодействия, социальным последствиям и предмету конфликта.

6. Причины возникновения конфликтов могут носить объективный, структурно-организационный, социально-психологический и личностный характер.

### ***Основные термины и понятия***

Конфликт, границы конфликта, структура конфликта, виды конфликтов, функции конфликтов, причины конфликтов

### ***Вопросы для повторения***

1. Понятие и границы конфликта (с примерами).
2. Структура конфликта.
3. Функции конфликтов.
4. Классификация конфликтов.
5. Причины возникновения конфликтов.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. В каких конфликтах значимыми являются внутрисистемные границы, временные, пространственные?
2. Какими способами можно увеличить влияние конструктивных функций и уменьшить деструктивные?
3. В чем заключается взаимосвязь между видами конфликта и причинами его возникновения?

## Тема 2. Динамика конфликта

### 2.1. Основные периоды и этапы в развитии конфликта

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы.

**Латентный период (предконфликт)** включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

*Возникновение объективной проблемной ситуации.* Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя.

Однако объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами.

Одно из условий такого перехода – осознание объективной проблемной ситуации.

*Осознание объективной проблемной ситуации.* Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях и других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

*Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Осознание ситуации противоречивой не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто они или одна из них пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информировани-

ем противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

*Возникновение предконфликтной ситуации.* Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

**Открытый период** часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

*Инцидент* представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Этот процесс можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе – борьба накаляет эмоции – эмоции увеличивают ошибки восприятия – это ведет к интенсификации борьбы и т.д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта».

**Эскалация конфликта.** Под эскалацией конфликта понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

1. *Сужение когнитивной сферы* в поведении и деятельности. Здесь происходит переход к более примитивным формам отражения.

В данном случае стоит обратиться к особенностям эволюции функционирования психики в условиях опасности и угрозы. Теория эволюционной эпистемологии (Г. Вольмер, К. Лоренц) утверждает, что человек, не обладающий специальными органами, способствующими выживанию при нападении или защите (клыками, лапами, копытами и т.д.), выжил благодаря способностям мозга, которые позволяют лучше приспособляться к условиям окружающей среды. История развития мозга растягивается на сотни миллионов лет. Продольный разрез человеческого мозга по срединной линии показывает наличие очень древних и молодых частей, совокупная деятельность которых определяет способ восприятия мира, а также управляет поведением человека. Архаические

механизмы агрессивных и защитных действий по отношению к источнику угрозы в виде своеобразных программ заложены в глубинных слоях промежуточного мозга (он сформировался сотни миллионов лет назад). Они были необходимы для обеспечения выживания на первой, биологической, фазе эволюции.

По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной сферы психики. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности. Он развивается не хаотически, а поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону.

Два первых этапа отражают развитие предконфликтной ситуации. Вырастает значимость собственных желаний и аргументов. Возникает страх, что будет утеряна почва для совместного решения проблемы. Растет психическая напряженность. Меры, принимаемые одной стороной для изменения позиции оппонента, понимаются противоположной стороной как сигнал к эскалации.

Третий этап – собственно начало эскалации. Ожидания участников парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердостью вызвать перемену позиции оппонента, тогда как никто не готов добровольно уступить. Зрелый, сложный взгляд на реальность приносится в жертву в пользу упрощенного подхода, который легче поддерживать эмоционально. Действительные проблемы конфликта теряют значимость, тогда как личность противника оказывается в центре внимания.

На четвертом этапе функционирование психики регрессирует приблизительно до уровня, соответствующего возрасту 6–8 лет. У человека еще присутствует образ «другого», но он больше не готов считаться с мыслями, чувствами и положением этого «другого». В эмоциональной сфере начинает доминировать черно-белый подход, т.е. все, что «не я» или «не мы», является плохим, и поэтому отвергается.

На пятом этапе эскалации явные признаки поступательной регрессии в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной – себя. На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком образе врага. Враг обесценивается до состояния «вещи» и лишается человеческих черт. Однако те же люди способны нормально функционировать внутри своей группы. Из-за этого неопытному наблюдателю трудно принимать во внимание их глубоко регрессировавшее восприятие других, принимая меры по урегулированию конфликта.

Описанная регрессия не является неизбежной для любого человека в любой трудной ситуации социального взаимодействия. Очень многое зависит от воспитания, от усвоения моральных норм и всего того, что называют социальным опытом конструктивного взаимодействия.

2. *Вытеснение адекватного восприятия «другого» образом врага.* Образ врага как целостное представление об оппоненте, интегрирующее искаженные и иллюзорные черты, начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного негативными оценками. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное. В ходе эскалации образ врага проявляется все более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ. О том, что образ врага становится доминирующим, свидетельствуют:

✓ недоверие (все, что исходит от врага, либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);

✓ возложение вины на врага (враг ответственен за все возникшие проблемы и виноват во всем сам);

✓ негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью – нанести нам вред);

✓ отождествление со злом (враг воплощает противоположное тому, что я есть и к чему стремлюсь, он хочет уничтожить то, чем я дорожу, и поэтому должен быть сам уничтожен);

✓ представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу, вредит нам и наоборот);

✓ деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим врагом);

✓ отказ в сочувствии (мы не имеем ничего общего с нашим врагом, никакая информация не сможет побудить нас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагоразумно).

Закреплению образа врага способствуют: возрастание негативных эмоций, ожидание деструктивных действий другой стороны, негативные стереотипы и установки, значимость объекта конфликта для личности (группы), длительность конфликта.

3. *Рост эмоционального напряжения.* Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба, снижение управляемости противоположной стороной, невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время, сопротивление оппонента.

4. *Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам.* Одни из типичных и распространенных причин усиления и углубления конфликта – изменение тактики поведения, например, переход в споре, обсуждении, дискуссии от аргументов к претензиям, личным выпадам. А поскольку в ситуации делового обсуждения в излагаемых субъектом точках зрения объективизируются и его личностные (в том числе интеллектуальные) свойства, то другие, оценивая его взгляды и позиции, косвенным образом оценивают и эти свойства. Человек же обычно придает

значительную личностную окраску плодам своего интеллекта. В итоге критика результатов его интеллектуальной деятельности может быть воспринята как негативная оценка его способностей, его самого как личности, наконец, воспринимается как угроза самооценки личности, а попытки защитить самооценку ведут к смещению предмета конфликта уже в «личностный» план. В данном случае характерным полуанекдотическим ответом на критику является формула «сам дурак».

5. *Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация.* Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны. Поэтому эскалация конфликта может быть рассмотрена как процесс углубления противоречий, другими словами, как процесс роста иерархического ранга нарушаемых интересов. При эскалации интересы оппонентов как бы разводятся на противоположные полюса. Если в предконфликтной ситуации они могли как-то сосуществовать, то при эскалации конфликта существование одних возможно только за счет игнорирования интересов другой стороны.

6. *Применение насилия.* Отличительный признак эскалации конфликта – введение в «бой» последнего из аргументов – насилия.

Физическое насилие и агрессия в целом провоцируются не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной.

7. *Потеря первоначального предмета разногласий* заключается в том, что противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли. Конфликт становится независимым от вызвавших его причин и продолжается после того, как они стали незначимыми.

8. *Расширение границ конфликта.* Происходит генерализация конфликта, т.е. переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения. Конфликт распространяется на более обширные территории. Происходит расширение его временных и пространственных границ.

9. *Увеличение числа участников.* В ходе эскалации конфликта может произойти «укрупнение» противоборствующих субъектов путем привлечения все большего количества участников. Преобразование межличностного конфликта в межгрупповой, численное увеличение и изменение структур соперничающих групп меняет характер конфликта, расширяя набор применяемых в нем средств.

*Сбалансированное противодействие.* Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, тем не менее действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

*Завершение конфликта* заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфлик-



та по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: решение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

**Послеконфликтный период** включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

*Частичная нормализация отношений* происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать их отношения.

*Полная нормализация отношений* наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Рассмотренные периоды и этапы могут иметь различную длительность: быть спрессованы до нескольких мгновений (например в конфликте-стычке школьников на перемене) или могут длиться десятилетия (вьетнамская война 1959–1973 г.). Некоторые этапы могут отсутствовать (например, после инцидента одна из сторон уступает, и конфликт завершается).

В конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон. Конфликт развивается по восходящей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс *интеграции*. Участники начинают стремиться к соглашению, приемлемому для обеих сторон.

Разделение конфликта на периоды и этапы позволяет рассматривать его как явление со сложной динамикой. Отдельные стратегии и тактики имеют различный смысл на разных временных отрезках протекания конфликта. Конфликт часто включает моменты «исследования» возможностей оппонента и своих ресурсов, при которых прямая конфронтация отсутствует.

## 2.2. Динамика различных видов конфликтов

Периоды и этапы динамики конфликта отличаются различной продолжительностью, значимостью и интенсивностью. Исследования, проведенные в социологии и психологии, показывают, что существуют *различия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют*. Выявлено, что большинство конфликтов по вер-

тикали (более 78%) длится не более трех месяцев, причем половина из них (55,8%) имеет продолжительность до одного месяца. В то же время только 65% конфликтов между государственными служащими разрешаются в течение полугода.

Существуют различия в динамике конфликтов в условиях повседневной жизнедеятельности и в экстремальных условиях. В *экстремальных условиях конфликты развиваются в «ускоренном» темпе*, более скоротечны. В течение одной недели завершается около 70% конфликтов, происходящих в экстремальных условиях. Более 55% таких конфликтов разрешается в течение первых трех дней. Экстремальные условия выступают мощным катализатором процессов конфликтного взаимодействия.

Существует *зависимость длительности конфликтов и их итогов*, в частности, от того, кто одержал победу в конфликте «по вертикали». Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах. Чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов у руководителя на успешный для него результат.

Это может быть объяснено следующим образом: чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу, тем скоротечнее конфликт. И наоборот, чем менее начальник прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент – подчиненный, тем длительнее конфликт, так как руководитель, даже если он не прав, не настроен на уступку.

В *длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта*. При длительном противоборстве объект, по поводу которого начался конфликт, отходит на второй план, и борьба идет по поводу претензий, оскорблений, грубости, которые были допущены в ходе конфликта. Происходит замена деловой сферы конфликта личностной. В таких конфликтах сложно выявить правую и неправую стороны, так как оба оппонента в длительном противоборстве обычно допускают действия, не дающие возможности считать их позицию конструктивной. Данная тенденция подтверждается в межэтнических и политических конфликтах, которые носят затяжной характер.

Важной особенностью *динамики криминальных конфликтов является быстрая эскалация конфликтного взаимодействия, завершающаяся применением насилия*. В криминальных конфликтах количество циклов взаимодействия, состоящих из одноразового обмена реакциями, ограничено, и чем выше «стартовый уровень», с которого конфликт начинается, тем меньше подобных циклов предшествует применению насилия.

*Динамика частоты конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года*. Анализ межлич-

ностных конфликтов учащихся закрытых учебных заведений показывает, что основные тенденции распределения конфликтов в течение года могут быть объяснены спецификой основного вида деятельности – учебы. Наиболее конфликтным является первый семестр учебного года, особенно период сдачи зачетной и экзаменационной сессий. Частота конфликтов в этот период возрастает примерно в 1,5 раза по сравнению со среднемесячным уровнем.

### ***Резюме***

Подведем итоги вышеизложенному:

1. Латентный период конфликта включает в себя возникновение объективной проблемной ситуации, ее осознание, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами, возникновение предконфликтной ситуации.

2. Открытый период конфликта состоит из инцидента, эскалации, сбалансированного противодействия и завершения.

3. Эскалация – основной элемент конфликта – характеризуется обострением противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

4. Послеконфликтный период характеризуется либо частичной, либо полной нормализацией отношений.

### ***Основные термины и понятия***

Динамика конфликта, латентный период (предконфликт), открытый период, сбалансированное противодействие, инцидент, эскалация, завершение конфликта, послеконфликтный период

### ***Вопросы для повторения***

1. Латентный период развития конфликта.
2. Эскалация конфликта.
3. Завершение конфликта, послеконфликтный период.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Чем возникновение объективной проблемной ситуации отличается от возникновения предконфликтной ситуации?
2. В каких ситуациях эскалация конфликта наиболее выражена? В каких наименее?
3. Чем сбалансированное противодействие отличается от эскалации?
4. Чем отличается динамика различных видов конфликтов?

## Раздел III ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

### Тема 1. Феноменология конфликтов

#### 1.1. Возникновение конфликтов: оценка ситуации

В повседневной жизни человек переживает самые разнообразные ситуации, совокупность которых образует наше актуальное жизненное пространство. Если же перейти от этого «горизонтального» измерения к временному, «вертикальному» – сменяющим друг друга годам жизни, то и здесь мы увидим череду событий, обстоятельств, ситуаций, составляющих и образующих общий жизненный путь человека.

Среди множества ситуаций особенно выделяются те, которые можно обозначить как критические жизненные ситуации, требующие разрешения или преодоления. При этом речь идет не об обыденных, повторяющихся ситуациях (какие бы проблемы и трудности они ни содержали), в которых мы используем привычные способы их преодоления, но о тех ситуациях, которые требуют поиска нового решения или задействования непривычных ресурсов для их разрешения.

В своей книге «Психология переживания», посвященной рассмотрению критических ситуаций, переживаемых человеком, Ф. Василюк анализирует четыре основных понятия, которыми оперирует психология при описании этих ситуаций: стресс, фрустрация, конфликт и кризис.

Таким образом, *критическая жизненная ситуация* – это эмоционально переживаемые жизненные обстоятельства, которые в восприятии человека представляют сложную психологическую проблему, трудность, требующую своего решения или преодоления.

**Объективно-субъективная природа конфликтов.** Используя имеющиеся в психологии представления о критических жизненных ситуациях, обратимся к анализу возникновения конфликтов. Что происходит в душе человека, в результате чего возникает конфликт? Каким образом конфликт как особое состояние взаимодействия возникает в процессе межличностного общения?

Левин, выведивший конфликт из актуальной жизненной ситуации индивида, характеризовал его как воздействие на индивида противоположно направленных сил равной величины. Сами эти «силы» – это характеристики внешней ситуации, воздействие которых является результатом субъективного восприятия индивидом своей собственной ситуации.

Для Дойча конфликт является следствием объективного противоречия между интересами, однако решающее условие вступления в конфликт – это восприятие несовместимости. Психологической реально-

стью конфликт становится только в том случае, если он воспринят как конфликт.

Как мы уже говорили, учет субъективного фактора как обязательного условия возникновения конфликта вообще характерен и для отечественной науки.

Таким образом, психологи фактически сходятся в признании факторов *восприятия (осознания) конфликтности ситуации (отношений) в качестве необходимого/обязательного условия возникновения конфликтов.*

**Определение ситуации.** Результатом восприятия ситуации и ее интерпретации становится «определение ситуации». В данном случае в действие вступает *теорема Томаса*: «Если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям».

Томас иллюстрирует это положение на примере. Параноик, впоследствии ставший пациентом одной нью-йоркской больницы, убил несколько человек, которые имели привычку разговаривать сами с собой на улице. По движениям их губ параноик пришел к выводу, что они оскорбляют его, называя обидными прозвищами. Описывая историю этого человека, Томас подчеркивает: «Поскольку он определял ситуацию как реальную, она на самом деле оказалась реальной по своим последствиям».

Другой впечатляющей иллюстрацией является знаменитый эксперимент Ф. Зимбардо, о котором он вспоминает следующим образом:

«Несколько лет назад я был суперинтендантом тюрьмы. Я прибыл в Стэнфордскую окружную тюрьму, экспериментальную тюрьму, созданную психологами для исследования динамики отношений между заключенными и охранниками. Наша мнимая тюрьма славилась «хорошими охранниками» и «хорошими заключенными»; мы знали, что это так, потому что мы ее таким образом и устраивали. Для роли тюремщиков или заключенных отбирались только нормальные, здоровые, законопослушные добровольцы. Жребием, с помощью подброшенной монеты, они делились на противоположные стороны; таким образом, в действительности не было никаких причин, чтобы человек стал именно заключенным или тюремщиком. Но иллюзия, которую мы создали, вскоре слилась с реальностью. Наша мнимая тюрьма стала слишком реальной. Охранники, которые были, как правило, спокойными и миролюбивыми людьми, стали проявлять садизм и жестокость. Заключенные, выбранные за их «нормальность» на основе разнообразных личностных тестов, стали проявлять в своем поведении различную патологию. Сам факт пребывания заключенных в тюрьме оправдывал деградацию охранников. Заключенные заслужили то, что они получили, потому что они «нарушители порядка» и «опасны». Самое худшее обращение с заключенными имело место, когда тюремные начальники спали или были заняты чем-то другим, когда охранник был наедине с заключенным – то-

гда «эксперимент» приостанавливался и личные мотивы брали верх. Представьте себе, каждый знал, что это начиналось как эксперимент, но воспоминание об этом с каждым днем становилось все менее живым». То есть участники эксперимента как бы начинают превращать эту ситуацию в настоящую. «Заклученных будили несколько раз за ночь, ссылаясь на необходимость переклички, но в действительности эти ночные уловки использовались охранниками, чтобы им не было скучно. Когда родители и друзья приходили их навестить, большинство заключенных выглядели плохо и ужасно себя чувствовали. Навещавший их священник однажды видел, как заключенный потерял самообладание и истерически разрыдался...

Я считал себя «либеральным администратором»; действительно, некоторые охранники жаловались, что я слишком мягок с заключенными. На пятую ночь все мы были вовлечены в процесс эскалации власти над страдающей беспомощностью и усиления контроля над людьми (скорее, чем за научными переменными)». Зимбардо признается в том, что и он сам, «бесстрастный исследователь», оказался эмоционально вовлеченным в эту ситуацию. Поняв, что «импульс места взял верх над нашим здравым смыслом и чувствительностью», он остановил эксперимент за неделю до запланированного дня окончания.

Эта история убедительно иллюстрирует «определение ситуации»: участники эксперимента, зная, что ситуация, в которую они включены, нереальна, искусственна, постепенно начинают вести себя так, как если бы она была реальной; и в своих действиях и переживаниях они превращаются в надзирателей и заключенных.

Положение, что субъективные представления оказывают зачастую более сильное влияние, чем объективные факторы, легко иллюстрируется и вполне согласуется с эмпирическими данными психологии.

Например, в одном психологическом эксперименте испытуемым сообщалось, что изучается влияние алкоголя на поведение людей. Сначала спрашивали о том, как, по их мнению, меняется поведение человека в состоянии опьянения, а затем им предлагали выпить небольшое количество прозрачной жидкости. В первом случае испытуемым говорили, что это водка, хотя на самом деле это была вода, во втором – наоборот. И каждый раз в поведении людей в большей мере проявлялось влияние их представлений, чем реальных фактов: испытуемые становились более развязными и агрессивными, если думали, что пили водку, и проявляли меньше агрессии, если им говорили, что это вода (хотя им давался и алкоголь).

Очевидно, что конфликт вполне относится к тому типу ситуаций, к которому полностью применима теорема Томаса: если человек определяет ситуацию как действительную, то, независимо от ее реального содержания, она становится таковой по своим последствиям. Приложение

этой теоремы к конфликтам означает, что если *человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом*, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на том определении, на том значении, которое он придал ситуации, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая стратегии поведения.

Следствием данного определения является возникновение образа конфликтной ситуации, т.е. субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя представление оппонентов о самих себе, о противостоящей стороне, о том, как другой воспринимает его, о среде, в которой формируются конкретные отношения.

Именно идеальные картины конфликта, а не сама реальность, определяют поведение сторон. *Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной*. Исходя из этого выделяют четыре случая:

- Конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления нет.
- Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности (случай неадекватно воспринятого конфликта).
- Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные (случай ложного конфликта).
- Конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

В качестве главного признака, на основании которого человек определяет ситуацию как конфликтную, обычно рассматривается *воспринимаемая несовместимость собственных целей и целей другой стороны*. Данный признак многими авторами связывается с возникающим у человека ощущением угрозы.

Результаты исследований, посвященных поискам признаков определения ситуации как конфликтной, свидетельствуют, что люди реагируют на ситуации не столько в терминах объективных черт ситуации, но в терминах своих чувств и эмоций по поводу события; *человек скорее почувствует, что это конфликтная ситуация, нежели осознает ее таковой*.

*Факторы определения ситуации как конфликтной*. В зависимости от того, какой вклад вносит сама внешняя ситуация в возникновение конфликтов и какую роль играют в этом субъективные факторы, все конфликты можно условно расположить в некоем континиуме.

На одном его полюсе будут находиться конфликты, вызываемые исключительно внешними причинами: ситуация объективно оказывается столь конфликтогенна, что индивидуальные особенности людей фактически не имеют значения, и эта ситуация вызывает у них одинаковую реакцию. На противоположном полюсе, напротив, будут располагаться конфликтные ситуации, вызванные исключительно субъективными факторами: сами по себе они не содержат никакого конфликтогенного начала, но порождены субъективной склонностью людей видеть в этих ситуациях конфликт.

*Объективные факторы определения ситуации.* Объективными мы обычно называем те обстоятельства, которые считаем независимыми от себя. В контексте нашей темы в качестве независимых факторов, обуславливающих наше восприятие ситуации и ее определение, выступают особенности самой этой ситуации, которые на уровне «общечеловеческого» измерения вызывают однотипные реакции у людей.

В теоретических разработках это свойство ситуации определяется как «сила». «Сильные» ситуации более жестко и однозначно детерминируют поведение участников взаимодействия, «слабые» допускают большую свободу в ее интерпретации и, следовательно, в избираемых стратегиях поведения. К самым «сильным» в этом смысле относятся любые экстремальные ситуации. Достаточно вспомнить психологическое описание паники или другие проявления толпы, а также, например, многочисленные данные о влиянии на агрессивное поведение людей экстремальных факторов окружающей среды.

Общее в нашем реагировании связано с тем, что наши знания-представления о ситуациях могут быть в большей или меньшей степени типичными совпадающими с аналогичными знаниями-представлениями о ситуациях других людей. Это «надындивидуальное» представление обычно называют «разделяемым» знанием.

Применительно к конфликтам это означает, что представления людей о конфликтах, наряду с индивидуальным, личным компонентом, содержат и общее, разделяемое с другими знание. Социальная ситуация за счет своих собственных характеристик может соответствовать общему, «разделяемому» представлениям о конфликтах и, следовательно, определяться как конфликтная большим числом людей, вызывая у них типичные реакции.

*Групповые факторы определения ситуации.* Даже психоаналитики с их приверженностью преимущественно к интрапсихическому объяснению конфликтов человека по мере отхода от ортодоксального психоанализа обращаются к культурным факторам их возникновения. Так, Хорни пишет, что тот факт, что большинству людей в данной культуре приходится сталкиваться с одинаковыми проблемами, наводит на мысль,



что эти проблемы порождены специфическими жизненными условиями, существующими в данной культуре.

Тема «культурного» происхождения проблем человека становится ведущей у многих психологов. Р. Мэй говорит, что в наше время человек, раздираемый психологическими страстями, несет в себе бремя раздирающих его эпоху конфликтов.

Многочисленные данные относятся к влиянию возраста и пола на преимущественный характер конфликтов.

Например, можно говорить о наличии разных возрастных проблем и соответственно о структуре потенциальных конфликтных ситуаций, связанных с возрастом. Известно, что в общем жизненном цикле человека различаются отдельные возрастные стадии, смена которых – переходные периоды – может проходить достаточно бурно, сопровождаться трудностями, конфликтами и эмоциональными переживаниями, сопутствующими возникновению качественных перемен в жизнедеятельности личности.

Конфликты раннего детства были предметом наиболее пристального внимания в психоаналитической традиции: описывая конфликтную природу человека, психоаналитики придавали проблемам детства особое значение.

Часто предметом внимания психологов становился подростковый возраст, в котором конфликты занимают важное место.

Общеизвестно выражение «трудности переходного возраста», ставшее устойчивым штампом обыденной речи, используемым для характеристик проблем подросткового периода. Левин считал подростка маргинальным человеком, находящимся между двумя группами, вышедшим из мира детства и не пришедшим в мир взрослых. В этом возрасте отчетливо видна и «переходность» подростка, и сущность его психологических проблем: он уже не хочет быть ребенком, но еще не может быть взрослым в глазах окружающих, да и в своих собственных. Именно это главное противоречие подросткового периода развития и приводит к типичным трудностям, переживаемым в данное время, прежде всего к проблемам в отношениях со взрослыми, неадекватным поступкам вплоть до девиантного поведения, направленного на подтверждение своей «взрослости». Причем, по Левину, эти конфликты и их протекание зависят от того, насколько резкими являются границы между этими двумя группами – миром взрослых и детей.

В любом случае одной из главных особенностей поведения подростка становится его эмансипация, отдаление от родителей и растущая ориентация на мир сверстников и их групповых отношений.

Конфликты в этом возрасте могут являться естественным следствием интенсивного, но не всегда адекватного овладения подростками но-

выми для них формами социального взаимодействия, но могут обладать и своего рода самоценностью.

М.В. Розин, изучавший подростковую субкультуру, отмечает особую роль конфликтов в этом возрасте: «Семейные конфликты для подростка не побочные следствия неформальной жизни, а предмет гордости. Неформалы постоянно пересказывают друг другу свои домашние приключения, и чем они серьезнее, тем сильнее поднимается статус подростка в неформальной группе. Конфликты нужны подростку так же, как длинные волосы или клепаная куртка, чтобы демонстрировать их перед сверстниками».

Образ родителей может включать в себя разные характеристики – они ограниченные, не понимающие своих детей, мещане или добрые, заботливые и т.д., неизменным, однако, остается общий принцип: «Родители всегда мешают жить».

Меньшая изученность старших возрастов не исключает, тем не менее, возможности прийти к определенным заключениям о потенциальных причинах конфликтов, характерных для данной возрастной категории. Одну из глав своей книги о возрастных проблемах людей Г. Шихи называет «Предсказуемые кризисы зрелого возраста». Какие же это кризисы? Это отдаление от дома после восемнадцати лет, поиск своего места в жизни двадцатилетними, осмысление сделанного и новые искания в тридцать, середина жизни между тридцатью пятью и сорока пятью годами, когда постепенно начинают уходить молодость и физические силы, меняются привычные роли, и, наконец, кризис старшего возраста, когда человека ожидают удовлетворенность прожитой жизнью или новые кризисы.

Эмпирические доказательства возрастной предрасположенности человека к проблемности тех или иных аспектов своего взаимодействия с окружающими часто приводятся в социально-психологических исследованиях отношений в группах или организациях. Например, в одном масштабном исследовании в производственных коллективах (в нем участвовало более 3 тысяч человек) были выявлены бесспорные отличия в оценках частоты конфликтов между работниками разных возрастов: на общем фоне явно выделялась самая молодая группа работников, для которых были характерны причины конфликтов, очевидно связанные с проблемами их адаптации к производству и социальной ситуации в группе.

В том же исследовании были получены данные о влиянии фактора пола на предрасположенность к оценке тех или иных аспектов своего взаимодействия с другими как конфликтных. Так, женщины в производственных коллективах были склонны считать свои отношения с коллегами более конфликтными в тех аспектах, которые прямо касались их

личных потребностей (зарплата, распределение премий, время отпусков, сменность работы и т.д.), тогда как мужчины отмечали повышенную конфликтогенность организационных проблем (распределение обязанностей, производственные трудности и пр.). Частоту конфликтов с руководителем мужчины оценивали как более высокую, связывая при этом причины возможных конфликтов с нарушением должностных инструкций (например, с необходимостью выполнения функций, не входящих в прямые обязанности), производственными трудностями, условиями труда и перспективами роста.

Основываясь на приведенных данных, можно сказать, что в каждой культуре и в каждом социальном слое существуют имплицитные представления о природе конфликта, которые определяют наше восприятие тех или иных ситуаций как конфликтных.

*Индивидуальные факторы определения ситуации.* Применительно к конфликтам это означает такие человеческие особенности людей, которые приводят к тому, что люди склонны воспринимать те или иные ситуации своего взаимодействия с другими людьми как конфликтные.

Можно говорить о потенциально агрессивном восприятии и потенциально агрессивной интерпретации как об устойчивых для некоторых людей особенностях мировосприятия и миропонимания.

На этом основании исследователи (в частности А.Л. Журавлев) выделяют два полярных психологических типа личности в социальных взаимодействиях:

1) агрессивная личность – личность эмоционально неустойчивая, беспокойная, стремящаяся компенсировать это демонстративной решительностью, тягой к риску. Личности такого типа свойственно неумение учитывать все нюансы ситуации, принимать во внимание точку зрения окружающих; стиль их общения обычно отличается грубостью, бесцеремонностью; они исполнены чувством собственной значимости, амбициозны, безмерно честолюбивы. Легкость возникновения агрессивных реакций обуславливает непредсказуемость их поведения;

2) жертва конфликта. Личности такого типа провоцируют возникновение напряженности между людьми, т.е. обладают таким комплексом психологических качеств, которые порождают у окружающих агрессивное к ним отношение.

Определяются и промежуточные типы личностей, играющих позитивную роль в преодолении конфликтных ситуаций.

Возможна и другая типология, в которой выделяются три основных психологических типа участников конфликта:

1. Деструктивный тип. Это психологический тип субъекта, склонного к развязыванию конфликта и усилению его вплоть до физического уничтожения или полного подавления противника. В быту это эгоист,

зачинщик ссор и скандалов, в учреждении – кляузник, в толпе – инициатор беспорядков и разрушительных действий. Многие конфликтные ситуации могли бы разрешиться мирным путем, если бы не подогревались подобными личностями. Особенно наглядно это видно на примерах межнациональных конфликтов, происходящих в последнее время в разных регионах мира. Такие субъекты действуют и на международной арене (Бен Ладен и др.).

С определенными оговорками к субъектам деструктивного типа можно отнести те личности и общественные и государственные образования авторитарного склада, которые в своих действиях стремятся доминировать над другими, подчинять их своим интересам. Эти субъекты могут выполнять в конечном итоге и социально позитивные задачи, но, движимые идеей превосходства, они склонны нарушать и разрушать чужие ценности, препятствовать чужому волеизъявлению, что зачастую служит причиной раздоров, конфликтов и войн.

Конфликтное поведение обусловлено, в частности, у таких людей недостатком самоконтроля. Люди, склонные к конфликтам, как правило, импульсивны, жестоки, грубы (причем, больше в физическом плане, чем в словесном), склонны к риску и острым ощущениям, недальновидны.

Некоторые исследователи полагают, что склонность к конфликтовому, а иногда и преступному поведению является имманентной характеристикой. Она варьируется у различных людей, но особенно устойчива у людей, уже совершивших преступления.

Существует прочная связь между склонностью взрослого человека к совершению преступлений и такими факторами, как беспризорность в детстве, склонность к совершению преступлений у родителей, низкий коэффициент интеллекта.

2. Конструктивный тип. В отличие от личности деструктивного типа, которая заботится прежде всего о собственных интересах и во имя их реализации готова идти на конфликт, личность конструктивного типа стремится избежать конфликта, найти решение, приемлемое для обеих сторон. Человек конструктивного склада подыскивает посредника и предпринимает действия, направленные на снятие напряженности. Субъекты конструктивного типа охотно вступают в переговоры, стремятся прояснить предмет разногласий и нащупать пути урегулирования.

3. Конформный тип. Личности этого типа в конфликте склонны обычно уступить, подчиниться, чем продолжать борьбу.

В большинстве случаев конформная модель поведения объективно способствует и содействует чужим агрессивным проявлениям. Но иногда она играет позитивную роль, в частности, когда противоречия меж-

ду субъектами не носят принципиального характера и возникли из-за пустяка. В этом случае компромиссная линия поведения – лучший способ остановить конфликт.

Конформную модель поведения не следует путать с позицией, ориентирующейся на так называемое ненасильственное сопротивление агрессии или диктатуре, которые являются особой формой конфликтного поведения.

Очень интересна типология *Мертон*, в системе которого конформизм предполагает согласие с целями общества и законными средствами их достижения. На основании этого определения Мертон выделяет несколько моделей поведения:

Первая модель – олицетворение конформизма: поведение молодых людей, которые получают хорошее образование, находят престижную работу и успешно продвигаются вверх по служебной лестнице; они ставят перед собой цель (скажем, финансовый успех) и достигают ее законными средствами.

Вторая модель поведения – инновационная; предполагает согласие с одобряемыми данной культурой ценностями, но отрицает социально одобряемые способы их достижения. «Инноватор» будет использовать новые, но зачастую незаконные средства обогащения – рэкет, шантаж или совершение преступлений «белых воротничков» (вроде растраты чужих денег).

Третья модель поведения, названная ритуализмом, предполагает отрицание ценностей данной культуры и одновременно согласие использовать социально одобряемые средства. Бюрократ, фанатически преданный своему делу, настаивает, чтобы каждый бланк был тщательно заполнен, дважды проверен и подшит в четырех экземплярах. В конце концов он сам становится жертвой жестокой бюрократической системы, утрачивает смысл и цель деятельности.

Четвертая модель поведения – бегство от действительности (ретреатизм) – наблюдается в случае, когда человек одновременно отвергает и цели, и социально одобряемые средства их достижения. Наиболее яркими представителями ретреатизма становятся маргиналы: бродяги, пропойцы, наркоманы и т.п.

Наконец, бунт – пятая модель поведения – бегство от действительности, отрицание и культурных целей, и социально одобряемых средств их достижения. Но она приводит к замене старых целей и средств новыми: формируется новая идеология, возможно и революционная.

Концепция Мертон важна прежде всего потому, что она рассматривает конформизм и девиацию как две стороны одной медали. Мертон подчеркивает, что девиация не является продуктом абсолютно негативного отношения к общепринятым стандартам, как полагают многие. Вор

не отвергает социально одобряемую цель достижения материального благополучия. Он может восторженно относиться к этой цели, как и молодой человек, успешно продвигающийся вверх по служебной лестнице. Бюрократ, олицетворяющий ритуализм, не отказывается от общепринятых правил работы, но исполняет их слишком буквально, чем и доводит ее до абсурда. Однако в поведении и конформиста, и бюрократа наблюдаются отдельные элементы девиантного поведения.

Во многих учебных пособиях по конфликтологии (в частности С.М. Емельянова) выделяют еще пять типов конфликтных личностей:

1. Демонстративный – хочет быть в центре внимания; любит хорошо выглядеть в глазах других; его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся; ему легко даются поверхностные конфликты, в которых он любитесь своими страданиями и стойкостью; хорошо приспосабливается к конфликтным ситуациям; налицо эмоциональное поведение, рациональное выражено слабо; планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизни; кропотливой и систематической работы избегает; не уходит от конфликтов и в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

2. Ригидный – подозрителен; обладает завышенной самооценкой; постоянно требует подтверждения собственной значимости; часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств, прямолинеен и не гибок; с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением; почтение со стороны окружающих воспринимается как должное; выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается как обида; малокритичен по отношению к своим поступкам; болезненно обидчив и чрезмерно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3. Неуправляемый – импульсивен, недостаточно контролирует себя; поведение такого человека плохо предсказуемо; ведет себя вызывающе, агрессивно; часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения; характерен высокий уровень притязаний; несамкритичен; во многих неудачах и неприятностях склонен обвинять других; не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь; недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами; из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало уроков.

4. Сверхточный – скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он к ним придирается; обладает повышенной тревожностью; чрезмерно чувствителен к деталям; склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;

иногда вдруг разрывает отношения с друзьями и знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели; страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.); сдержан во внешних проявлениях, особенно эмоциональных; не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. «Бесконфликтный» – неустойчив в оценках и мнениях; обладает легкой внушаемостью; внутренне противоречив; характерна некоторая непоследовательность поведения; ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях; недостаточно хорошо видит перспективу; зависит от мнения окружающих; излишне стремится к компромиссу; не обладает достаточной силой воли; не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Итак, мы рассмотрели несколько классификаций типов конфликтных личностей, принадлежность к одному из которых значительно влияет на определение ситуации как конфликтной.

Также к индивидуальным особенностям определения ситуации как конфликтной относится определенная степень ее *искаженности и неопределенности*. Именно эта «неопределенность» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение.

Рассмотрим, в чем состоит искажение конфликтной ситуации:

**1. Искажение конфликтной ситуации в целом.** В конфликте искажено восприятие не только отдельных элементов, но и конфликтная ситуация в целом.

◆ Конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты отбрасываются, упускаются, не анализируются.

◆ Происходит схематизация конфликтной ситуации. Выделяются некоторые основные устойчивые связи и отношения.

◆ Уменьшается перспектива восприятия ситуации. Предпочтение отдается принципу «здесь и теперь». Последствия, как правило, не просчитываются.

◆ Восприятие ситуации происходит в полярных оценках по типу «черное-белое». «Серые» тона или полутона используются редко.

◆ Господствует категоричность оценок, которые не поддаются пересмотру или сомнениям.

◆ Происходит фильтрация информации и интерпретация в том русле, которое соответствует своим предубеждениям.

**2. Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте.**

*Собственная мотивация.* Как правило, себе приписываются социально одобряемые мотивы (борьба за восстановление справедливости,

защита чести и достоинства, защита демократии, конституционного строя и т.д.). Собственные помыслы оцениваются как благородные, цели – как возвышенные и поэтому достойные реализации. Поэтому человек закономерно приходит к выводу, что он прав.

*Мотивы оппонента.* Оцениваются как подлые и низменные (стремление к карьеризму, подсиживание начальника, лесть и т.п.).

### **3. Искажение восприятия действий, высказываний, поступков.**

*Собственная позиция.* Обычно фиксируется нормативная обоснованность своей позиции, ее целесообразность (например: «По-другому в этой ситуации невозможно поступить!»).

*Позиция оппонента.* Рассматривается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкрепленная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть признана и одобрена, является «он должен уступить, он должен проиграть».

### **4. Искажение восприятия личностных качеств.**

*Восприятие самого себя.* Обычно выделяются положительные и привлекательные черты. Они пропагандируются среди окружающих, в том числе и в среде оппонента. Игнорируются и не принимаются замечания, упоминания, указания о любых сомнительных, нелепых и невыгодных качествах, свойственных своей личности. Акцентирование только положительного в самом себе позволяет выдвигать постулат «хорошие люди совершают хорошие поступки».

*Личность оппонента.* Происходит усиление и гиперболизация негативных свойств и черт. Срабатывает эффект поиска «соринки в глазу другого». Усиливается поиск всего негативного и непривлекательного. В оппоненте игнорируется положительное, общечеловеческое, ценное. Оправдывается высмеивание недостатков, допущение оскорблений в его адрес.

Принимается и поддерживается резюме «плохие люди действуют плохими методами». Например, в исследовании руководителей К. Томас и Л. Понди получили следующие данные. В ответ на просьбу описать недавний серьезный конфликт в коллективе только 12% высказали мнение, что противоположная сторона была готова к сотрудничеству; 74% считали, что сами они стремились к сотрудничеству.

Таким образом, можно говорить, что искажение обобщающего образа оппонента в ходе восприятия конфликтной ситуации приводит к формированию «образа врага». Этот образ является целостным представлением об оппоненте, интегрирующем в себе как истинные, так и иллюзорные черты, качества и свойства. Этот образ начинает формироваться во время латентной фазы конфликта в результате восприятия, детерминированного исключительно негативными оценками.



Еще Г. Зиммель говорил, что тайное ощущение собственной вины мы весьма предусмотрительно прикрываем ненавистью, которая облегчает приписывание вины другому. Результаты разных исследований подтверждают, что типично образы «другого» пристрастны и отражают тенденцию к возложению ответственности за конфликт на «другого» и наделению его «плохими» чертами, с помощью чего обесценивается его позиция и усиливается своя. Тем самым противопоставление «Я – Другой» (как «Мы – Они») выполняет защитную функцию.

В целом эти данные легко объяснимы в рамках фундаментальной ошибки атрибуции.

**Детерминанты степени искажения восприятия конфликтной ситуации.** Выделяют ряд факторов, которые порождают и усиливают степень искажения восприятия конфликтной ситуации:

✓ *Состояние стресса.* В значительной степени изменяет протекание психических процессов. Обычно сужает и затрудняет мышление, упрощает восприятие.

✓ *Высокий уровень негативных эмоций,* как правило, ведет к резкому увеличению искажения восприятия конфликтной ситуации.

✓ *Уровень информированности участников друг о друге.* Чем меньше информации о другом имеется у оппонента, тем больше он домысливает и «достраивает» недостающие фрагменты информации, формируя образ конфликтной ситуации.

✓ *Особенности перцептивных процессов* также влияют на полноту информационной модели конфликта. Выявлено, что личности с низким когнитивным развитием оценивают ситуации поверхностно, их оценки носят крайний характер.

✓ *Неумение предвидеть последствия.* Неспособность правильно оценить и спрогнозировать развитие конфликта ведет к увеличению ошибок в восприятии конфликтной ситуации. Выявлено, что только в 15% конфликтов оппоненты точно или почти точно прогнозируют развитие событий.

✓ *Чем более жизненно важные мотивы и потребности личности затрагиваются в конфликте,* тем выше вероятность искажения восприятия.

✓ *Доминирование в сознании оппонента «агрессивной концепции среды»* также предопределяет ошибочное восприятие оппонента в конфликте.

✓ *Негативная установка* на оппонента, сформировавшаяся в доконфликтный период отношений, служит своеобразным фильтром для адекватного восприятия другого.

## 1.2. Возникновение конфликтов: выбор стратегии реагирования

Возникновение конфликта предполагает не только восприятие и осознание противостояния, противоречия, возникающего во взаимодействии с самим собой или с другими людьми, но и развитие активности, направленной на преодоление этого противоречия.

Выбор личностью способа разрешения возникшего противоречия становится условием ее дальнейшего развития. Так, *Л.М. Митина* и *О.В. Кузьменкова* предлагают различать конструктивный и деструктивный пути развития противоречия и разрабатывают следующую схему (рис. 2):

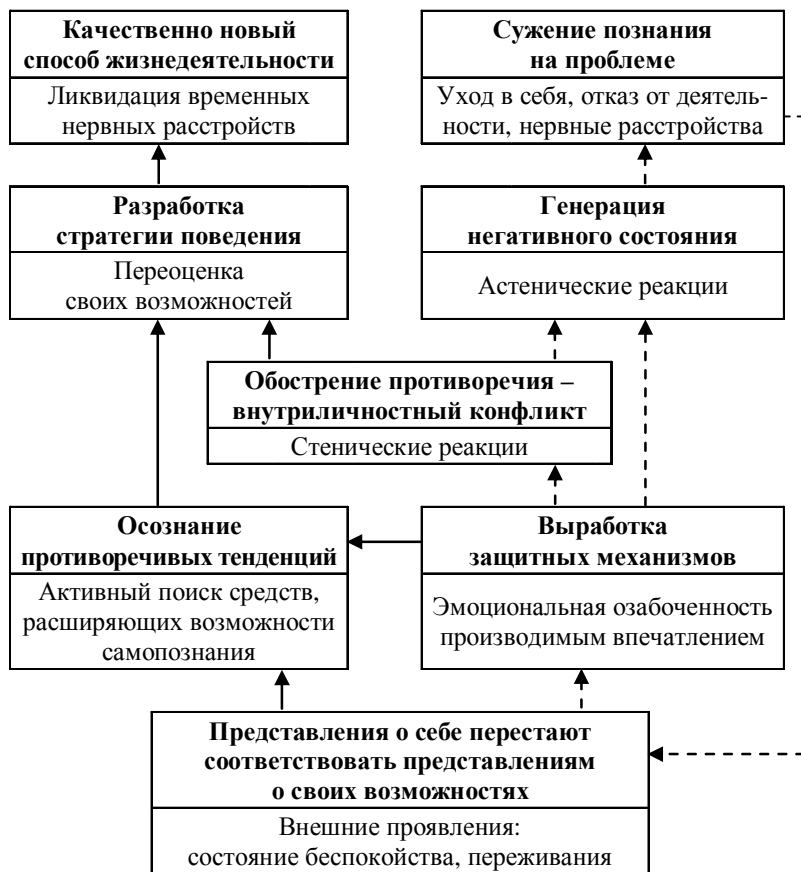


Рис. 2. Динамика внутриличностных противоречий  
(→ конструктивный путь; - → деструктивный путь)

Если перейти к более конкретным формам реагирования, то здесь можно увидеть определенное совпадение точек зрения психологов относительно принципиальных возможностей реагирования индивида на конфликтную ситуацию. Мы рассмотрим несколько классификаций стратегий реагирования.

**Классификация стратегий реагирования в конфликте К. Томаса.** В основе выделения концепции Томаса лежит представление о «силовом поле» мотивации руководителя, ориентированного либо на производство, либо на человека, производителя. Первая «силовая линия» (на производство) ведет к максимально высоким объемам прибыли и рассматривается как *напористость*. Вторая направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и запросам. Она рассматривается как *кооперативность*.

Созданная с целью улучшения управления делами на производстве и в бизнесе «решетка менеджмента» была удачно интерпретирована для различения стратегий поведения в конфликте (рис. 3).

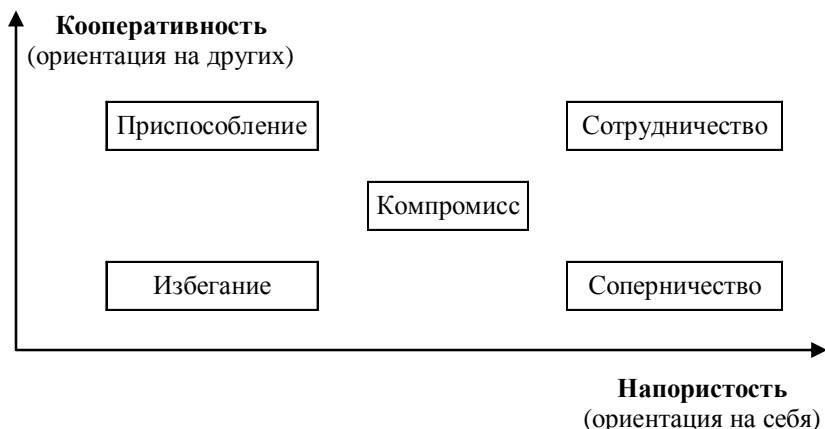


Рис. 3. Основные стратегии поведения в конфликте по Томасу

*Соперничество* (конкуренция) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. *Сотрудничество* (проблемно-решающая стратегия) позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны. *Компромисс* предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон. Применение стратегии *приспособления* (уступки) основывается на понижении своих стремлений и принятии позиции оппонента. При *избегании* (бездействии) участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой диминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали, в зависимости от изменений обстановки, оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители – 71 и 46% соответственно. Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит обращение к сотрудничеству, что приводит к успешному разрешению конфликта.

Соперничество – наиболее часто применяемая стратегия: оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения своей цели в более чем 90% конфликтов. И это вполне оправдано. Собственно конфликт и заключается в противоборстве, подавлении оппонента. Поэтому личности или группа идут на конфликт, так как другими способами договориться с оппонентом не удастся.

По этой причине тактические приемы соперничества более разнообразны, чем те, которые позволяют реализовать другие стратегии. Исторически сложилось так, что именно данные средства воздействия совершенствовались в большей мере, чем миротворческие. Обычно задача определялась таким образом: оппонент должен быть использован или нейтрализован.

В открытый период развития конфликта используется именно эта стратегия. В предконфликтной ситуации и при завершении конфликта расширяется спектр средств воздействия на оппонента. Однако в целом такие стратегии, как компромисс, избегание и приспособление, используются в несколько раз реже, чем соперничество, а сотрудничество – только в 2–3% ситуаций.

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами, которые могут быть сведены в две группы: *факторы ситуации* и *личностные факторы*.

Факторы ситуации:

➤ Оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения своих целей. Например, выбор в пользу сотрудничества происходит, если есть уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения; имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте; присутствует посредник; оценка готовности другой стороны к сотрудничеству позитивна; есть доверие к оппоненту.

➤ Статус участника конфликта. Выявлено, что люди склонны избирать стратегии поведения в зависимости от того, кто противостоят им в конфликте: их руководитель, коллега по работе или подчиненный.

➤ Наличие времени благоприятствует использованию стратегии избегания.

Личностные факторы:

➤ Ориентированность мотивации участников конфликта на свои или чужие интересы или же на интересы дела. Выявлено, что ориентация личности на себя или на дело увеличивает вероятность выбора соперничества. Высокие показатели ориентации на дело и на другого человека способствуют реализации сотрудничества и компромисса. Преобладание ориентации на интересы другого ведет к применению стратегии приспособления.

➤ Преобладающий тип отношения к окружающим. Оказалось, что наличие доминирующих типов отношения к окружающим (властно-лидирующий, независимо-доминирующий, прямолинейно-агрессивный и недоверчиво-скептический) способствует выбору преимущественно настойчивых, активных стратегий: соперничества и сотрудничества.

➤ Выявлено влияние некоторых акцентуаций характера личности на выбор стратегии поведения в конфликте. Так, преобладание психастенической формы акцентуации характера способствует выбору приспособления и сотрудничества.

Выделение факторов ситуационного и личностного планов отражает разные точки зрения по поводу того, насколько сильно человек может менять свое поведение в конфликте. Некоторые считают, что выбираемая стратегия – это относительно стабильный аспект личности, т.е. существуют люди, демонстрирующие в конфликте только кооперативную или только соперничающую стратегию. Однако известно, что социальное поведение человека зависит от ситуации и может значительно меняться. Преобладающее влияние личностных особенностей на конфликтное поведение скорее всего верно не в отношении всех людей, а для акцентуированных личностей, чье поведение относительно мало корректируется факторами социальной ситуации.

В отношении же основной массы успешно адаптируемых людей более адекватно рассматривать стратегии как специфические типы поведения.

Какие же стратегии конфликтного взаимодействия наиболее эффективны? На первый взгляд сотрудничество кажется наиболее эффективным, на что указывает ряд специалистов. Однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют сотрудничеству. Например, важно соотношение выбранных стратегий оппонентов. В том случае, когда обе стороны применяют стратегию соперничества, конфликт часто заходит в тупик. Если одна сторона использует соперничество, а другая – сотрудничество или компромисс, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению. Однако в более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы.

**Классификация стратегии реагирования в конфликте Н.В. Гришиной.** Не менее известна классификация, разработанная Н.В. Гришиной и основанная на типологии Томаса. В ее классификации выделяются три формы реагирования.

**Уход** от конфликтного взаимодействия интерпретируется как избегание, игнорирование конфликта.

В исследованиях реакций человека на экстремальные обстоятельства приводится немало примеров своего рода «ступора», возникающего при сильном стрессе, и физического ухода от необходимости принятия решений. В психологии широко известны описания ситуаций, когда в серьезных авариях вместо активного принятия соответствующих мер профессионально подготовленные к этому люди либо впадали в «оцепенение» и пассивно ожидали действий других, либо просто покидали свое рабочее место. Существуют и физиологические механизмы такого «ухода», например, в виде обморока, «отключающего» человека от стрессогенной реакции. Ту же функцию выполняют «замещающие действия», снижение мыслительной активности, «застревание» на второстепенных размышлениях и т.д. Таким образом, проблема ухода как адаптивной или дезадаптивной формы реагирования на сложные ситуации не нова для психологии.

Уход от проблемы, которую создает конфликт, может иметь бессознательный или сознательный характер.

Бессознательный уход от возникающих у человека проблем получил наибольшее освещение в психоаналитической традиции.

К защитным механизмам личности, обеспечивающим охрану психики с помощью бессознательных психических процессов, в классическом психоанализе относят: сублимацию, замещение, вытеснение, регрессию, проекцию, рационализацию, реактивное образование, идентификацию и фиксацию поведения. Современные авторы расширяют представление о защитных механизмах, добавляя к ним интеллектуализацию, аскетизм, девальвацию и др.

Одной из ведущих форм бессознательного ухода человека от проблем и необходимости их решения является вытеснение.

*Вытеснение* – это одно из главных понятий психоанализа, который определяет его как защитный механизм психики, благодаря чему из сознания изгоняются неприемлемые для сознательного Я (Эго) переживания – влечения и импульсы, а также их производные – эмоции, воспоминания и др.

Однако вытесненное стремится вернуться в сознание, поэтому Я (Эго) затрачивает усилия на поддержание вытеснения. По Фрейдю, существует первичное вытеснение, которое и удаляет из сознания в бессознательное нежелательные мысли, переживания, воспоминания и т.д., и вторичное вытеснение, которое обеспечивает удержание вытесненного в бессознательном.

Из других ведущих защитных механизмов личности, описанных психоанализом и широко используемых современной практической психологией, необходимо отметить рационализацию – механизм, обеспечивающий блокировку осознания истинных мыслей, чувств и мотивов деятельности человека и формулировку более приемлемых для личности объяснений ее поведения; бессознательное стремление индивида к рациональному обоснованию и объяснению своих целей и поведения даже в тех случаях, когда они иррациональны.

В психоанализе описаны не только отдельные механизмы защиты психики, но и более сложные поведенческие формы «ухода», например, такое явление как «бегство в болезнь», которое выражается в попытках избежать конфликта посредством развития каких-либо болезненных симптомов.

В когнитивистских исследованиях можно увидеть описание «внутренней работы» по «уходу» от конфликта.

Механизмом этого ухода является переинтерпретация возникшей проблемы таким образом, что она не воспринимается как конфликт, требующий решения.

Применительно к внутриличностным конфликтам в качестве иллюстрации этого механизма можно сослаться на явление когнитивного диссонанса, описанного Фестингером. Оказываясь в ситуации когнитивного конфликта, вызванного столкновением несовместимых когниций, человек может переинтерпретировать их таким образом, что они кажутся ему несовместимыми («курить вредно» – «да я практически и не курю, так, балуюсь, можно сказать»; «курение помогает мне справиться с напряжением и перегрузками, так что для меня оно даже, пожалуй, и полезно»).

Безусловно, далеко не всегда переинтерпретация означает стремление человека уйти от своих проблем. Она может иметь вполне рациональный характер, связанный, например, с пересмотром своего отношения к ситуации, ее действительной значимости для него.

Конфликтологи считают уход от конфликта рациональным, если есть основания предполагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтной ситуации: либо принесет ему успех без особых усилий, либо, улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности для решения ситуации.

В интерперсональном взаимодействии уход от конфликта может быть реализован в двух основных стратегиях поведения. Одна из них – это собственно уход, избегание ситуации, проявляющееся в игнорировании проблемы, ее «откладывании», нежелании вступать во взаимодействие с партнером по поводу возникших разногласий, а то и просто ограничение контактов с ним. Другой вариант – это стратегия уступчи-

вости, когда человек решает возникшую проблему за счет отказа от собственных интересов, своей позиции и идет навстречу интересам партнера. Такой выбор также можно считать рациональным, если предмет разногласий оценивается не столь высоко, чтобы вступать из-за него в «борьбу» или переговоры с партнером, во всяком случае, ущерб, который может быть нанесен отношениям этих людей, кажется уступающему более существенным. Однако уступчивость, за которой стоит неспособность или нежелание решать свои проблемы, не может считаться оправданной, особенно в случае, если она становится постоянным стилем поведения. Например, одним из деструктивных следствий «жертвенного» поведения становится то, что человек, избирающий для себя подобный стиль взаимодействия с близкими,вольно или невольно продуцирует у них чувство вины, осложняющее их взаимоотношения и нередко принимающее деструктивные формы.

В целом феномен ухода при разнообразии его жизненных форм является симптомом того, что личность хочет избежать трудностей. Любая форма ухода, как правило, связана с противоречивой ситуацией, в которой оказалась личность, с ее неспособностью продуктивно разрешать противоречия или их длительно выдерживать.

*Факторы, детерминирующие механизм ухода от конфликта.* Для психоанализа «уход» человека от болезненных переживаний закономерен, потому что так устроена его психика. Для психологов, ориентированных на бихевиоризм, стойкий образец поведения является результатом научения. Экспериментальные исследования делают акцент на индивидуальных различиях в выборе активного или пассивного реагирования на стрессовые воздействия.

Важно, однако, дополнить эти обычные объяснения рассмотрением проблемы в более широком социокультурном контексте.

Представляется, что устойчивые тенденции в неконструктивном выборе стратегии ухода от конфликта могут быть связаны с явлением, которое хорошо известно специалистам по конфликтам. Отечественный исследователь Б.И. Хасан назвал его «конфликтофобией». Оно связано с присущими обыденному сознанию негативными установками по отношению к конфликтам, за которыми стоит страх перед их возможным разрушительным влиянием, из-за чего конфликт воспринимается человеком как опасность, угроза собственному благополучию, отношениям с людьми, своей репутации и т.д. «Конфликтофобия» проявляется в сильном эмоциональном реагировании на конфликтные ситуации, стремлении поскорее «избавиться» от конфликта, например, с помощью подавления, избегания, ухода.

Истоки «конфликтофобии» могут корениться, конечно, и в глубинной природе человека, в его потребности в защищенности, в позитивных связях с людьми (по Фромму), нарушение которых порождает чув-



ство одиночества, беспомощности и т.д. Поэтому люди стремятся поддерживать хорошие отношения дома и на работе, не любят усложнять отношения и плохо переносят межличностные трудности. Стремление к взаимной близости сохраняется у каждого человека с детства и на протяжении всей жизни; и нет ни одного человека, который бы не боялся его потерять. Особенно это характерно для конфликтного типа.

Вместе с тем негативные установки в отношении конфликтов могут в немалой степени усиливаться социокультурными факторами.

Человеческая общность немислима без сотрудничества своих членов. Все виды социальных структур во все времена были ориентированы на человеческую солидарность, сплоченность, что является основанием их устойчивости. Любое жизнеспособное сообщество всегда будет в той или иной мере порицать или прямо осуждать разрыв отношений, плохие взаимоотношения, одиночество, неудачный брак и т.п., которые рассматриваются как социальная неудача. Например, стереотип нашей культуры предполагает, что люди, живущие обособленно, – это одинокие неудачники, холодные, недружелюбные и непривлекательные; сказать: «Я одинок» – значит признать, что ты, по существу, неполноценен, что ты никем не любим. Обыденное сознание призывает нас избегать конфликтов, считая, что «худой мир лучше доброй ссоры».

Альтернативой «конфликтофобии» как страха перед конфликтами является их более реалистическое принятие, отношение к ним как к одной из встречающихся форм человеческого общения, а не как свидетельство собственной несостоятельности и вины. В основе данного способа реагирования лежит конструктивный тип.

Подводя итоги, можно констатировать, что различные психологические направления в той или иной форме отмечают неконструктивность ухода как реагирования человека на возникающие конфликты.

**Подавление (борьба)** с собой или с партнером представляет собой попытку подавления конфликта.

«Цивилизованность» заставляет людей избегать реальных физических столкновений, будь то взаимоотношения между отдельными людьми или государствами. Поэтому человек развил социальный институт вербального спора. Мы все время спорим в попытке получить желаемое, и иногда споры «вырождаются» в физическое насилие.

Анализ языковых данных не оставляет сомнений в том, что в обыденной речи интерпретация понятия «конфликт» осуществляется в терминах «борьбы» с ее объемным синонимическим рядом.

Борьба может рассматриваться и как социокультурный феномен, и как врожденный инстинкт биологического происхождения. Наиболее известная точка зрения биологической детерминации агрессии принадлежит К. Лоренцу, считающему, что в основе этого врожденного инстинкта лежит борьба за выживание.

На основании работ различных специалистов можно выделить группу методов, соответствующих понятию «борьбы». Они объединяют различные приемы давления на партнера, направленные на ослабление его позиции и усиление собственной, что должно привести либо к принятию противостоящей стороной предлагаемой ей позиции, либо к отказу от своей позиции и выходу из ситуации.

Одной из таких стратегий является *доминирование*, т.е. исключительная ориентация на свои собственные интересы при пренебрежении интересами партнера и его позицией. Участник конфликта использует все доступные ему средства, чтобы добиться своего, разрешить возникшую проблему в свою пользу, получить максимум желаемого. При этом либо игнорирует ту «цену» в отношениях, которая будет заплачена в результате его действий, либо не отдает себе в этом отчета. Считается, что данная стратегия поведения за счет напористости и давления на партнера может обеспечить человеку возможность тактического выигрыша в какой-то конкретной ситуации, однако вызывает негативную реакцию окружающих и постепенно приводит к осложнению отношений с ними.

Такая установка на жесткую реализацию своих интересов любой ценой неизбежно проявляется в поведении человека. Его нежелание считаться с кем-либо или с чем-либо, кроме собственных интересов, приводит к тому, что он начинает испытывать трудности в решении проблем, зависящих от других.

*Диалог* объединяет стратегии поиска преодоления конфликта с помощью выбора оптимальной альтернативы его решения, интеграции противостоящих позиций или выработки компромисса между ними.

В ситуации интерперсонального конфликта человек нередко ведет диалог как с самим собой (например, «обсуждая» свои чувства и переживания), так и с партнером, объясняя ему свою позицию, приводя аргументы, высказывая мнение по поводу его точки зрения и т.д. Может быть диалог и с воображаемым партнером, которому поверяются свои чувства, переживания, обиды и т.д.

В данном случае чрезвычайно важным моментом является то, что способность участвовать в диалоге предполагает способность воспроизводить чужую речь в собственной. Понятно, что общение с другим человеком предполагает способность воспроизводить его внутренний мир в собственном. Этот опыт интериоризуется в навыки общения с самим собой. Следовательно, можно сказать, что корни внутреннего диалога находятся в способности человека воспроизводить чужую речь в собственной, а также реагировать на свою речь как на чужую.

Таким образом, именно понятие диалога представляется наиболее релевантным для описания той внутренней или внешней «работы», которая является одной из форм преодоления противоречия, лежащего в основе конфликта человека с самим собой или с другими людьми.

### 1.3. Конфликтное взаимодействие

«Ядерным» признаком конфликта является его биполярный характер. В процессе конфликта эта биполярность обнаруживается во взаимодействии сторон. Понятие взаимодействия предполагает наличие разных взаимодействующих сторон и, следовательно, разных мотивов.

**Мотивы сторон.** При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

*Мотивы в конфликте* – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. *Цель* – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

Последним элементом, самой видимой частью стремлений человека, социальной группы в конфликте, который обычно анализируется и берется в расчет, является *позиция*. Это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Другими словами, это совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной конфликтной ситуации посредством общения, поведения и деятельности. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой – относительной устойчивостью.

**Конфликтное поведение.** Состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в большей степени влияют друг на друга, вытекают из предыдущих действий другого, т.е. взаимообуславливаются, то в любом конфликте они обретают характер взаимодействия.

Взаимодействие в конфликте проявляется через различные тактики. *Тактика* – это совокупность приемов воздействия на оппонента, средств реализации стратегии поведения.

**Техники борьбы.** Сравнивая диалог и давление на партнера как способы преодоления противоречий, следует заметить, что возможные различия между ними связаны с тем, что хотя в любом случае партнеры стремятся оказать влияние друг на друга, но в случае «борьбы» участники

конфликта фактически не признают право другого на неприятие этого влияния и не стесняются в средствах своего воздействия друг на друга.

Приемы борьбы получили более конкретное описание в работах различных специалистов. Наиболее известна в этом отношении книга польского праксеолога Т. Котарбинского «Трактат о хорошей работе», в которой есть глава «Техника борьбы», где автор обсуждает разнообразные методы и приемы борьбы. Главная идея, которая лежит в их основе, – «создавай трудности противнику». При этом стороны используют разные приемы, цель которых или победить, или сорвать возможность успешного взаимодействия со стороны противника, или хотя бы, не одержав победы, не дать победить и противнику. Какие конкретные приемы имеет в виду Котарбинский? Создание условий свободы маневра для себя и максимальное ограничение свободы противника, противодействие концентрации сил противника, их расчленение (например, разжигание конфликта между членами коллектива, против которого ведется борьба), использование «метода проволочек» и «метода угроз», приемов «захвата врасплох» и «заманивания в ловушку» и др.

Проблемы «силового» воздействия на партнера не прошли мимо внимания психологов. *Н.М. Коряк* предлагает различать два типа приемов психологического давления. Во-первых, это приемы использования в своих целях мотивов оппонента, например таких, как материальная заинтересованность, мотивы продвижения по службе и т.д. Психологическое давление на партнера связано с созданием для него ситуации выбора между достижением его целей в конфликте и удовлетворением мотивов. Такое давление может оказывать руководитель на подчиненного, муж на жену и т.д. Второй тип приемов основан на создании угрозы Я-концепции оппонента, его представлениям о себе. Психологическое давление осуществляется путем манипулирования чувством страха (например, страх оказаться в глупом или унижительном положении), чувством неуверенности в себе, вины и т.д.

В исследовании *Н.В. Гришиной* среди наиболее часто и типично использовавшихся был выделен такой прием, как своеобразная «психологическая редукция», сведение возникшей конфликтной ситуации к «плохому характеру» участника (или участников) конфликта. Работник жалуется на плохую организацию труда или несправедливость руководителя, а его обвиняют в «скандальности». С помощью этого приема занятая человеком позиция интерпретируется как следствие тех или иных его личностных особенностей и тем самым обесценивается. При этом ему наносится «эмоциональный удар», нередко вынуждающий его занять позицию защиты и оправдания себя.

Другой прием, механизм которого хорошо известен в социальной психологии, – это «привязывание» неустраивающего поведения работника к интересам группы, суть – противопоставление интересов отдель-

ной личности и группы в целом. В этом случае возникает потенциальная возможность давления на человека со стороны группы.

Еще один прием ослабления позиции партнера – это обвинение его в преследовании узколичных или просто личных интересов. Эксплуатировавшаяся в прошлом идея приоритета общественных или коллективных интересов над личными приводила к своеобразному психологическому запрету индивидуального. Указание на преследование работником личных интересов воспринималось как обвинение и зачастую вынуждало его занять оборонительную позицию.

Следующий прием ослабления позиции партнера – это его компрометация, причем какие бы зоны ни затрагивались, она в целом способствует снижению доверия к человеку, что, в конечном счете, ослабляет его позицию.

**Приемы конструктивного взаимодействия.** Следует отметить, что практика взаимодействия в противоречивых ситуациях сформировала и конструктивные традиции деятельности.

Одно из наиболее известных описаний конструктивных приемов взаимодействия – это правила ведения конструктивного спора по *С. Кратохвилу*, включающие описания позитивных и деструктивных приемов вербальной коммуникации в конфликтной ситуации (табл. 2).

Таблица 2

**Особенности взаимодействия в споре**

	Конструктивный спор по Кратохвилу. Стиль спора	
	«+»	«-»
1	2	3
1. Конкретность	В споре имеется предмет, нападение или защита сводится к конкретному поведению «здесь-и-теперь»	Обобщение: поведение называется «типичным», ссылка на события, прошедшие или не имеющие отношения к делу
2. Вовлеченность	Оба увлечены, наносят и получают «сильные» удары	Один из участников не задействован, находится в стороне от спора, оскорбляется, прекращает спор преждевременно и т.д.
3. Коммуникация	Ясная, открытая, каждый говорит за себя, думает то, что говорит. Его можно понять и ответить ему. Хорошая «обратная связь»	Слишком частое повторение своих доводов и невнимание к доводам другого. Скрытые признаки непонимания, намеки, неясности

1	2	3
4. «Честная игра»	Не допускаются «удары ниже пояса», и принимается во внимание, сколько может вынести партнер	Аргументы не относятся к предмету спора, но нацелены в чувствительное место
1. Информированность	Что-то узнал или получил, научился чему-то новому	Не узнал ничего нового
2. Отреагирование	Исчезла напряженность, уменьшилось озлобление, выяснены претензии	Напряжение не исчезло, а осталось или усилилось
3. Сближение	Спор привел к взаимопониманию и сближению партнеров. Есть ощущение, что это их касается, что так и должно быть, сохраняют свое достоинство	Партнеры более отдалены, чем прежде. Ощущение, что они не поняты или сильно обижены
4. Улучшение	Устранение проблемы, разрешение ситуации, оправдания, извинения, планы на будущее	Ничего не решено. Участник не старается ничего исправить или оставляет это другому и не хочет его простить

К остальным приемам конструктивного взаимодействия в конфликте мы вернемся при обсуждении проблем их разрешения.

**Нормативные регуляторы конфликтного взаимодействия.** Традиционно описания и исследования конфликта акцентируют внимание на двух его аспектах – предметном, связанным с проблемой конфликта и ее решением, и эмоциональном, отражающим чувства и переживания участников конфликтной ситуации. Эти два «измерения» конфликта выделяются в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей.

При этом из поля зрения часто выпадает «третья реальность» конфликта – *конфликт как социальная ситуация* с ее ценностно-нормативными характеристиками. Это качество конфликта, как правило, не является предметом отдельного внимания, а его проявления «размыты» между деловым и эмоциональным измерениями конфликта. Если они и рассматриваются, то лишь как позитивный или негативный фактор развертывания двух других реальностей конфликта – деловой и эмоциональной.

Ю. Хабермас считает, что мир обыденной жизни людей состоит из трех пересекающихся, но различных миров: 1) объективного мира деловых отношений, 2) социального мира с его нормами и оценками и 3) субъективного мира чувств людей, их надежд и т.д.

В конфликте как фрагменте обыденной жизни отражаются все три мира: объективный, нормативный и эмоциональный.

Таким образом, если мы хотим понять конфликт как социальный феномен, мы должны прежде всего обратиться к его нормативной (т.е. моральной, нравственной, социальной) природе. С понятными оговорками по поводу уместности подобной аналогии можно сказать, что, сравнивая конфликт людей и поединок животных, мы можем увидеть в последнем и борьбу за свои интересы, и эмоции, однако «человеческим» конфликт становится именно в силу своих социальных, нормативных аспектов.

Нормативный аспект конфликта наибольшим образом проявляется в трех главных отношениях:

- 1) стремление участников конфликта к нормативному обоснованию своих позиций и действий;
- 2) существование правил конфликтного взаимодействия;
- 3) существование культурных и этических норм конфликтного взаимодействия.

*1. Нормативное обоснование своей позиции и поведения.* Гришина Н.В. с коллегами провела исследование среди 120 инженерно-технических работников с целью выявления реакции на обращение их непосредственного противника в конфликте за помощью к вышестоящему руководителю.

Результаты свидетельствуют о существовании как бы двойного стандарта нормативов – для себя и для других. Собственное обращение к руководителю в случае конфликта с коллегой или подчиненным психологически интерпретировалось как «борьба за справедливость», аналогичная же линия поведения другого воспринималась как позиция «жалобщика». Именно поэтому у одного человека совмещаются, казалось бы, несовместимые позиции – оправдание себя и осуждение другого за одно и то же поведение. Фактически у него имеются два разных образа одной и той же ситуации.

Эти результаты вполне согласуются с известными фактами из области исследования процессов и феноменов каузальной атрибуции, в частности с данными о тенденции людей воспринимать свое собственное поведение как предопределенное в большей мере влиянием ситуационных факторов, а поведение других – влиянием их личностных особенностей.

В обосновании своей позиции участники конфликта часто используют выражения типа «У меня не было другого выхода», «Так сложились обстоятельства», «Меня вынудили к этому» и интерпретируют свое поведение как вынужденную реакцию на действия противостоящей стороны. Напротив, партнер воспринимается как свободный в своих действиях, которые поэтому рассматриваются как преднамеренные, а следовательно, человек несет за них полную ответственность.

Еще одна линия морального обоснования своих действий в конфликтной ситуации – стремление придать им статус типичности. В этом

легко увидеть аналогию с тем, что в области каузальной атрибуции описывается как ошибка ложного согласия. Смысл этого явления заключается в том, что индивид считает свое поведение и суждения нормальными и соответствующими обстоятельствам. Люди в повседневной деятельности для обоснования естественности, разумности своего поведения используют для сравнения с собой примеры поведения тех людей, которые похожи на него.

*Критерий справедливости/несправедливости.* Критерием, к которому в условиях различных позиций (при уверенности в своей правоте) апеллируют участники конфликтной ситуации, оказывается понятие справедливости как один из принципов морального обоснования своей позиции. И, напротив, ощущение несправедливости становится основанием как для возникновения конфликта, так и для продолжения конфронтации.

У каждого участника конфликта существует свое представление о справедливости, которое, однако, не может выступить действительным реальным критерием регулирования отношений между ними в силу потенциальной множественности его интерпретаций.

*2. Правила взаимодействия в конфликтных ситуациях.* Одним из проявлений нормативной природы конфликтов является существование особых правил конфликтного взаимодействия.

Правила в данном случае представляют собой систему представлений участников конфликта о «правильном» поведении, которые определяют логику развития конфликтной ситуации. Правила принимаются участниками за нечто «само собой разумеющееся» и потому далеко не всегда рефлексированы ими. Тем не менее мы с легкостью употребляем выражения «действовать по правилам», «вести себя не по правилам», «играть по своим правилам» и т.п.

Результаты различных исследований позволяют прийти к выводу о существовании у человека представлений о «естественной логике событий» в конфликтных ситуациях. Эти когнитивные схемы особенно отчетливы в том, что касается логики последовательности действий участников конфликта и менее устойчивы в приписывании логики аффективным аспектам взаимодействия участников конфликтной ситуации.

*3. Культурные нормы взаимодействия в конфликте.* Конфликтные явления занимают определенное место в культурном сознании, а взаимодействие в конфликтах имеет безусловные культурные основы. При обсуждении причин возникновения конфликтов мы уже отмечали роль культурных факторов.

Когда человек определяет ситуацию как конфликтную, он начинает вести себя в соответствии с этим определением по законам конфликта, имеющим определенный культурный контекст.

Культурный контекст определяет и характер возникающих конфликтных ситуаций, и способы выхода из них. Например, в чисто фео-



дальные времена повсюду возникали отдельные, ограниченные конфликты, в основе которых невозможно обнаружить никакого другого экономического мотива, кроме того, что они завидовали богатству других. Не только богатство порождало зависть, но ничуть не меньше – и слава. Семейная гордость, жажда мести, пылкая верность сторонников – вот каковы были главные побуждения.

Сам процесс возникновения и развития конфликтов нормативно определен. П. Бурдьё, французский социальный антрополог, изучавший жизнь берберского народа кибиллов, писал, что конфликты у кибиллов в значительной степени регулировались сложной системой вызовов, оскорблений, надругательств.

Что же касается разрешения конфликтов, то в средневековье любой возникший вопрос получал идеальное разрешение, стоило только познать должное соотношение между частным происшествием и вечными истинами; соотношение же это выводилось, если к фактам прилагались формальные правила. Этот принцип реализовывался во многих сферах обыденной жизни.

Однако не только исторический, но и современный материал позволяет говорить о влиянии культурных факторов на практику разрешения конфликтов.

Таким образом, мы можем говорить не просто о социальной природе конфликта и его культурных факторах, но и том, что сам процесс возникновения и развития конфликтов определяется нормативно, что проявляется в культурных примерах конфликтных ритуалов, различиях в возникновении конфликтов и их разрешении и др.

*4. Этические нормы взаимодействия в конфликте.* Сложившаяся традиция использования понятия нормы допускает ее двойное толкование. С одной стороны, норма отражает типичное в поведении большинства людей. С другой стороны, норма – это некий образец поведения, который может и не разделяться большинством, но рассматриваться как желательный. Примером такого рода являются этические нормы – принципы одобряемого поведения, приемлемые групповые или общественные нормы взаимодействия в ситуациях достижения своих целей.

Однако неправильное, отклоняющееся от нормы поведение также имеет свой нормативный образец. Неправильное поведение также подчиняется определенным законам социального взаимодействия.

Таким образом, поведение индивида в ситуациях противоречивого взаимодействия может быть правильным и неправильным с этической точки зрения.

Этическим принципам правильного и неправильного поведения уделяется внимание в разнообразных этических учениях.

Родоначальником проблемы нарушения этических норм нередко считают *Никколо Макиавелли*, заслуги которого подтверждены возник-

новением специального понятия – «макиавеллизм», означающего пренебрежение нормами морали ради достижения своих целей, а также разработкой в психологии на основе обозначаемого этим понятием явления «шкалы макиавеллизма».

Распространенность в обществе и в межличностных отношениях различных форм борьбы с присущим им деструктивным потенциалом заставляет вводить ограничения по их применению.

Исторический обзор *М. Оссовской* «О некоторых изменениях в этике борьбы» позволил ей выделить ряд предписаний «кодексов борьбы», которые так или иначе ограничивают человеческую агрессивность.

Это прежде всего соображения милосердия и гуманности, нередко принимавшие характер соответствующих институциональных норм. Далее это уважение к противнику и, наконец, уважение к самому себе, чувство собственного достоинства, из которого вытекают требования не нападать на противника, оказавшегося в худшем положении, не использовать слабости противника, вообще не искать легкой победы, выбирать противника, равного себе. Другие ограничения, приводимые *М. Оссовской*, это необходимость поддержания «игровой мотивации», что, например, предполагает равенство партнеров, а также «соображения взаимности», связанные с тем, что противник может использовать в борьбе те же средства.

Проведенный анализ позволяет охарактеризовать данную проблему следующим образом.

Взаимодействие в противоречивых ситуациях, где цели участников оказываются либо несовместимыми, либо противоречивыми, актуализирует этический аспект, всегда явно или неявно опосредующий любую ситуацию межличностного взаимодействия.

Конфликтное взаимодействие может вестись по правилам «честной игры», т.е. с соблюдением обоюдно принятых или подразумеваемых этических норм. Однако участники ситуации могут затеять игру с целью перехитрить, подавить другого, в результате чего развивается взаимодействие по типу «нечестной игры».

Этическая проблема возникает тогда, когда взаимодействие развивается по типу «нечестной игры», когда партнер рассматривается как средство или помеха в достижении каких-либо целей, а значит, должен быть использован или нейтрализован. Общение перестает вестись по правилам равного партнерства.

Использование человеком правил «нечестной игры» ставит вопрос об оценке им собственных действий. На основе интервьюирования участников конфликтов были выделены разные варианты возможного нормативного обоснования человеком своих действий. Прежде всего, в этой ситуации человек вообще может не считать свои действия «нечестными», например, оправдывая их хорошими целями или приписывая

им социокультурную принятость («все так делают»). Исследования в области каузальной атрибуции показали, что индивиды имеют тенденцию рассматривать свое поведение, свои суждения как нормальные, типичные, соответствующие обстоятельствам. Другой вариант состоит в том, что, в целом негативно оценивая подобные стратегии и считая их неправильными, субъект свои собственные аналогичные действия интерпретирует иначе, приписывая им другой психологический смысл. Кроме того, для обоснования своих действий могут также использоваться специальные приемы «нечестной игры». Например, можно определенным образом спровоцировать партнера и, вынудив его к каким-то действиям, придать своим действиям характер ответных мер; можно использовать прием возвеличивания партнера, чтобы оправдать свои «сильные» способы воздействия на него. Таким образом, даже при сознательном нарушении этических норм человек стремится придать своим действиям законный характер, стремится к их нормативному обоснованию, а подчас и к некоторой маскировке, имеющей своей целью создание приемлемого смысла для других. Здесь большую роль играют социальные стереотипы, связанные с образом врага, о чем мы уже говорили.

Чем более личности или обществу в отношениях с социальной средой свойственно в качестве основы своего взаимодействия с окружением использовать жесткую дихотомию «свои – чужие», чем меньше допускается возможность иной точки зрения, иного образа жизни или мировоззрения, тем более враждебно восприятие другого. При высокой степени непримиримости «другой» становится врагом, по отношению к которому «все средства хороши».

Выполненный анализ позволяет подтвердить существование проблемы этических норм взаимодействия в конфликтах – сложившегося представления об «этике конфликта».

**Модели развития межличностной конфликтной ситуации.** Вкратце напомним о наших рассуждениях. Восприятие и интерпретация ситуации становятся основой ее определения, которое, в свою очередь, задает выбор способа реагирования на конфликтную ситуацию.

Конфликтное взаимодействие развивается на основе определенного ситуационного контекста, включающего характер взаимодействия сторон, условия протекания конфликта, наличие «третьих сил», способствующих усилению или ослаблению конфликта, а также прежний опыт взаимодействия сторон.

Важнейшим фактором, определяющим установку человека на тот или иной тип взаимодействия с партнером в конфликте, является *прежний опыт их отношений*. Остальные компоненты ситуационного контекста играют роль фона, условий, приобретающих то или иное значение играющих или не играющих свою роль в зависимости от опыта прежних отношений сторон.

Опыт прежних отношений участников конфликта приводит к актуализации разных типов установок относительно новой ситуации их разногласий:

- позитивная установка на достижение договоренностей;
- неопределенная установка, связанная с отсутствием уверенности в возможности договоренностей;
- нежелание договариваться, актуализация негативных эмоций.

Установки участников конфликта, в свою очередь, начинают определять характеристики их взаимодействия, а именно цели и *восприятие другого участника конфликта*.

Если нам надо договориться, понять друг друга и мы допускаем такую возможность, то мы испытываем к партнеру вполне позитивные и даже дружеские чувства. Если мы стремимся победить, взять верх, то другой превращается в противника. По-видимому, менее определенно очерчены наши отношения в том случае, когда мы уже не можем рассчитывать на взаимопонимание, но еще не хотим воевать друг с другом. Мы не испытываем друг к другу ни дружеских, ни враждебных чувств, но должны вместе преодолеть возникшую проблему. В русском языке практически невозможно найти слова для обозначения «другого», которые были бы эмоционально нейтральны и не содержали в себе негативного или, напротив, позитивного оттенка. Поэтому воспользуемся словом «оппонент».

Установки участников в отношении конфликта влияют также и на *предмет их разногласий*. Так, если участников конфликта в целом связывает позитивный опыт отношений, то, как правило, они ограничивают зону своих разногласий тем конкретным предметом, который и связан с данной ситуацией. Если в прошлом участники конфликта отмечали наличие взаимных разногласий, которые не преодолевались, а «консервировались» в виде зоны несогласия, то новый предмет их спора может восприниматься как часть более широкого пространства несовпадения представлений. Тем самым зона их разногласий может субъективно расширяться, даже если ее признание не носит явного, открытого характера. Это усиливает их неуверенность в возможности легкого достижения договоренности.

В зависимости от того, как человек воспринимает противостоящую сторону в конфликте, развивается и само *взаимодействие*. Когда другой воспринимается как партнер, понимание которого представляется возможным и, более того, является целью взаимодействия, отношение партнеров друг к другу естественно включает не только формальные, «вынужденные» компоненты, но и позитивные неформальные проявления, направленные на поддержание дружеских взаимоотношений. Противник, с которым все средства хороши, также побуждает к неформальному, личностному отношению к себе, однако знак этого отношения меняется на противоположный: по личности партнера наносятся «уда-

ры», используются аргументы, задевающие его достоинство, открыто демонстрируется враждебность.

Более сложно складывается взаимодействие оппонентов. Для их отношений характерна формализация, ограничение общения обязательным принятым минимумом. В служебных отношениях партнеры переходят к откровенно официальному характеру взаимодействия. Даже если их общению прежде были свойственны дружеские проявления, теперь они подчеркнута официально, корректны, предпочитают следование формальным правилам, исключают из общения все неформальное, спонтанное. Сложнее очертить рамки такого взаимодействия в семье. Какая-то часть семейного взаимодействия относится к тому обязательному его основанию, которое очерчено сложившимися традициями, нормами или правилами, установленными в семье; их нарушение или несоблюдение приводит к разрушению самих основ семьи. И точно так же в семье может быть спонтанное, дружеское общение людей, которое в данном случае и нарушается.

Соответственно разным типам взаимодействия различаются и *средства воздействия*, используемые участниками конфликта по отношению друг к другу. Поскольку участники первого конфликта сохраняют в своем общении позитивные неформальные компоненты, то и в воздействии друг на друга они опираются на позитивные неформальные способы: аргументацию, убеждение, объяснение, просьбу. Тот, кто превращает свое общение в формально-ролевое взаимодействие, вынужден опираться в способах преодоления возникших разногласий на формальные возможности. В деловом конфликте это звучит как апелляция к официально принятым способам решения проблем: «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ», «Раз нам с вами не найти общего языка, пусть решает начальство».

В семейной ситуации также существуют принятые способы решения проблем: разделение полномочий, отдельные зоны ответственности и т.д.

Противники не стесняются в выборе средств воздействия друг на друга: стремление победить провоцирует их на использование давления принуждения, нанесения эмоциональных ударов по больным местам, задевающих личность партнера. Возникающие при этом отношения принимают такие формы, что противостояние, борьба становится для участников конфликта самоцелью, а желание одержать верх, поставить на место оказывается важнее цены, которую при этом приходится платить: плата – это разрушение отношений сторон.

Таким образом, для первого типа конфликтного взаимодействия характерно сотрудничество, для второго (взаимодействие оппонентов) – кооперация, а для третьего – конкуренция.

Следовательно, модель развития конфликта представляет собой процесс, основанный на прежнем опыте участников взаимодействия, вовлекающем их отношение в новое противоречие, что, в свою очередь, задает сценарий их нового взаимодействия (табл. 3).

### Модели развития конфликта

<b>Прежний опыт взаимодействия участников конфликта</b>	Позитивный опыт, отсутствие разногласий или их успешного преодоления	Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренности»	Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального взаимодействия
<b>Отношение к новой ситуации</b>	Уверенность в возможности договоренности, стремление к поиску взаимопонимания	Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации	Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств
<b>Параметры взаимодействия</b>			
Цель	Договориться	Решить проблему	Победить
Неформальные компоненты в общении	Позитивные неформальные компоненты	Формализация общения	Негативные неформальные компоненты
Восприятие противостоящей стороны	Партнер	Оппонент	Противник
Средства воздействия	Использование неформальных компонентов: убеждения, аргументации, попытки договориться	Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку	Использование средств борьбы: силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки» и т.п.
<b>Тип взаимодействия</b>	Сотрудничество	Кооперация	Конкуренция

### *Резюме*

1. Необходимым условием возникновения конфликтов является восприятие (осознание) конфликтности ситуации/отношений (объективно-субъективная природа конфликтов).

2. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной.

3. Существуют объективные, групповые и индивидуальные факторы определения ситуации как конфликтной.

4. Возникновение конфликта предполагает выбор стратегии реагирования, которая может быть реализована в виде избегания, приспособления, компромисса, соперничества или сотрудничества.

5. Взаимодействие в конфликте развивается через тактики борьбы (наиболее распространенные) либо через тактики диалога.

6. Нормативные регуляторы конфликтного взаимодействия проявляются в стремлении участников конфликта к нормативному обоснованию своих позиций и действий, в представлении о существовании правил конфликтного взаимодействия и в наличии культурных и этических норм конфликтного взаимодействия.

7. Модели развития конфликта в существенной степени определяются прежним опытом взаимодействия сторон и зависят от позитивного опыта, опыта неопределенных разногласий.

### ***Основные термины и понятия***

Возникновение конфликтов, образ конфликта, стратегии реагирования, конфликтное взаимодействие, нормативный аспект конфликта, развитие конфликта

### ***Вопросы для повторения***

1. Объективно-субъективная природа конфликтов, определение ситуации как конфликтной.

2. Объективные и групповые факторы определения ситуации как конфликтной.

3. Индивидуальные факторы определения ситуации как конфликтной.

4. Виды искажения конфликтной ситуации.

5. Классификация стратегий реагирования в конфликте Томаса и Н.В. Гришиной

6. Нормативные регуляторы конфликтного взаимодействия.

7. Модели развития межличностной конфликтной ситуации.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем заключается специфика искажения восприятия конфликтной ситуации?

2. Чем характеризуются групповые факторы определения ситуации как конфликтной в нашей стране по сравнению с другими странами?

3. В чем проявляется «конфликтофобия» современного общества?

4. Каковы «плюсы» и «минусы» использования различных стратегий в классификации Томаса?

5. Каковы основные отличительные черты конструктивного диалога по сравнению с деструктивным?

6. Чем характеризуется нормативная природа конфликтов в нашей стране?

## Тема 2. Внутриличные конфликты

### 2.1. Подходы к пониманию внутриличного конфликта

Проблема внутриличного конфликта активно разрабатывается в зарубежной психологии.

В рамках *психоаналитического направления* акцент делается на столкновении желаний: часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их (З. Фрейд). В теории К. Юнга внутриличный конфликт – это регресс на более низкий уровень психики, он происходит в сфере бессознательного. У К. Хорни внутриличный конфликт анализируется с двух позиций: 1) как столкновение стремлений к удовлетворению желаний и к безопасности и 2) как противоречие «невротических потребностей», удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других.

В рамках *гуманистической психологии* предлагается другая теория внутриличного конфликта. В основе конфликта, по К. Роджерсу, лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне. Другой представитель данного направления А. Маслоу сущность внутриличного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации.

К. Левин считает, что внутриличный конфликт – это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины, и субъект вынужден делать выбор между положительной и отрицательной тенденциями по отношению к одному и тому же объекту, между положительной и положительной тенденциями, а также между отрицательной и отрицательной тенденциями.

Сущностью внутриличного конфликта, по мнению основателя *логотерапии* В. Франкла, является потеря смысла жизни.

*Когнитивная психология* рассматривает внутриличный конфликт через когнитивный диссонанс (Л. Фестингер). Диссонанс представляет собой негативное состояние, возникающее в ситуации несоответствия знания и поведения или несовпадения двух знаний. Субъективно когнитивный диссонанс переживается как дискомфорт, поэтому личность стремится устранить его.

В рамках *бихевиоризма* внутриличный конфликт трактуется как плохая привычка, результат ошибочного воспитания (Д. Скиннер). В работах необихевиористов (Н. Миллер, Дж. Доллард) конфликт определяется как фрустрация, т.е. реакция на препятствие.

*Интеракционизм* при анализе внутриличного конфликта исходит из понимания его как конфликта ролей (А. Голднер).



Основатель концепции *психосинтеза* Р. Ассаджоли видит сущность внутриличностного конфликта в наличии острых противоречий внутри личности, снижающих цельность «Я».

Таким образом, в большинстве зарубежных теорий внутриличностного конфликта основу составляет категория противоречия, внутренней борьбы и понятие психологической защиты (преодоление конфликта). Протекание внутриличностного конфликта связывается с негативными переживаниями.

Среди отечественных психологов *А. Лурия* одним из первых исследовал внутренние конфликты. Под внутриличностным конфликтом он понимал ситуацию, когда в поведении индивида сталкиваются две сильные, но противоположно направленные тенденции.

Значительный вклад в развитие теории внутриличностного конфликта внес *В. Мерлин*. Он рассматривал внутриличностный конфликт как результат острого неудовлетворения глубоких и актуальных мотивов и отношений личности. Если в процессе деятельности возникает состояние длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности, то такое психическое состояние является внутриличностным конфликтом. Согласно Мерлину, длительность и интенсивность конфликта зависят от того, какое значение имеют нарушенные отношения для человека. При столкновении центральных отношений конфликт принимает глобальные размеры, захватывает всю личность. Она как бы внутренне расщепляется, и этот внутренний конфликт может перерасти в невроз.

По *Н. Левитову* внутренний конфликт представляет борьбу мотивов, которая осознается как переживание душевного разлада.

В последние годы внутриличностный конфликт активно изучается *Ф. Василюком*, который рассматривает его как один из видов критических жизненных ситуаций (наряду со стрессом, фрустрацией и кризисом). Конфликт возникает в результате столкновения двух внутренних побуждений, отраженных в сознании в виде самостоятельных ценностей. Внутренний конфликт протекает в форме особого «ценностного переживания». Показателем внутриличностного конфликта является сомнение в истинной ценности мотивов и принципов, которыми руководствовался в жизни субъект.

Таким образом, **внутриличностный конфликт** можно определить как *острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречие связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.*

В психологии выделяют следующие показатели внутриличностного конфликта.

*Когнитивная сфера:* противоречивость образа «Я»; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика;

задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов, которыми субъект ранее руководствовался.

*Эмоциональная сфера:* психоэмоциональное напряжение, значительные отрицательные переживания.

*Поведенческая сфера:* снижение качества и интенсивности деятельности; снижение удовлетворенности деятельностью; негативный эмоциональный фон общения.

*Интегральные показатели:* нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

Также внутриличностному конфликту присущи некоторые особенности, которые важно учитывать при его выявлении. Такими особенностями являются:

- *Необычность с точки зрения структуры конфликта.* Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.

- *Специфичность форм протекания и проявления.* Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.

- *Латентность.* Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью.

## 2.2. Основные виды внутриличностного конфликта

В большинстве теоретических концепций представлен один или несколько видов внутриличностных конфликтов. В психоанализе центральное место занимают конфликты между потребностями личности, а также между потребностями и социальными нормами. В интеракционизме анализу подвергаются ролевые конфликты. Однако в реальной жизни происходит множество других внутриличностных конфликтов. Для того чтобы построить их единую типологию, необходимо основание, в соответствии с которым можно объединить это разнообразие внутренних конфликтов в систему. Такой основой является ценностно-мотивационная сфера личности. С этой важнейшей сферой психики человека связана его внутренняя конфликтность, так как именно она отражает разнообразные связи и отношения личности с окружающим миром.

Исходя из этого выделяют следующие основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (А. Шипилов).

- *Мотивы*, отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т.п.). Они могут быть выражены понятием «хочу» («Я хочу»).

• **Ценности**, воплощающие в себе общественные нормы и выступающие благодаря этому как эталоны должного. Имеются в виду личностные ценности, т.е. принятые личностью, а также те, которые не принимаются ею, но в силу их общественной или другой значимости личность вынуждена следовать им. Поэтому они обозначаются как «надо» («Я должен»).

• **Самооценка**, определяемая как самооценочность себя для себя, оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей. Будучи выражением уровня притязания личности, самооценка выступает своеобразным побудителем ее активности, поведения. Выражается как «могу» или «не могу» («Я есть»).

В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают во внутренний конфликт, выделяются шесть основных видов внутриличностного конфликта (табл. 4).

1. **Мотивационный конфликт**. Один из часто изучаемых видов внутриличностного конфликта, в частности, в психоаналитическом направлении. Выделяют конфликты между бессознательными стремлениями (З. Фрейд), между стремлениями к обладанию и безопасности (К. Хорни), между двумя положительными тенденциями (К. Левин) или как столкновение различных мотивов.

2. **Нравственный конфликт**. В этических учениях его часто называют моральным или нормативным конфликтом (В. Бакштановский, И. Арнице, Д. Федорина). Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями (В. Мясичев). А. Спиваковская выделяет конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества. Иногда рассматривается как конфликт между долгом и сомнением в необходимости следовать ему (Ф. Василюк, В. Франкл).

3. **Конфликт нереализованного желания** или комплекса неполноценности (Ю. Юрлов). Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать (А. Захаров). Конфликт может возникать не только, когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить, когда присутствует неудовлетворенность своей внешностью, физическими данными и способностями. К данному виду относятся и внутриличностные конфликты, в основе которых лежат сексуальные патологии (С. Крагохвил, А. Свядош, А. Харитонов).

4. **Ролевой конфликт** выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовывать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). К этому виду относятся внутри-

личностные конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

5. *Адаптационный конфликт* (если брать широкое понимание) возникает в результате нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, в узком понимании – при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и невозможностями человека – профессиональными, физическими, психологическими. Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться и как временная неготовность, и как неспособность выполнить предъявляемые требования вообще.

6. *Конфликт неадекватной самооценки*. Адекватность самооценки личности зависит от ее критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что у человека возникает повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. (А. Петровский, М. Ярошевский). Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликт между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т. Юферова), между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Д. Хекхаузен).

Таблица 4

#### Основные виды внутриличностных конфликтов

Структура внутреннего мира личности, находящейся в конфликте			Вид внутриличностного конфликта
«Хочу» («Я хочу»)	«Надо» («Я должен»)	«Могу» («Я есть»)	
• ← ↔ → •			Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)
• ← ↔ → •			Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)
• ← ↔ → •			Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)
	• ← ↔ → •		Ролевой конфликт (между «надо» и «надо»)
	• ← ↔ → •		Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)
		• ← ↔ → •	Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)

Кроме того, выделяют *невротический конфликт*. Он является результатом длительно сохраняющегося «простого» внутриличностного конфликта.

### 2.3. Переживание как основа внутриличностного конфликта

Общепризнанно, что внутриличностные конфликты не могут возникать без влияния на личность окружающей среды, в том числе социальной. «Чистых», возникающих только по причине внутренних действий внутриличностных конфликтов нет. Исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта, их можно разделить на две группы:

- возникающие как результат перехода объективных противоречий, внешних по отношению к человеку, во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные и др.);

- возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде.

Для того чтобы возник внутриличностный конфликт, необходимо присутствие личностных и ситуативных условий.

Среди *личностных условий* обычно называют наличие у индивида:

- сложного внутреннего мира и осознания этой сложности;
- сложной и развитой иерархии потребностей и мотивов;
- высокого уровня развития чувств и ценностей;
- сложно организованной и развитой когнитивной структуры, способности индивида к самоанализу и саморефлексии.

*Ситуативные условия*, которые делают внутриличностный конфликт актуальным, исследованы в работах В. Мерлина. Эти условия внешние и внутренние:

- Внешние условия конфликта сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности становится вовсе невозможным или находится под угрозой.

- Внутренние условия конфликта отражают противоречия между различными сторонами личности, когда человек осознает субъективную неразрешимость ситуации. Конфликт возникает тогда, когда человеку кажется, что он не в состоянии изменить ситуацию. В результате человек остро переживает ситуацию выбора, эмоционально в нее погружается.

*Собственно же переживание внутриличностного конфликта* отличается от других типов переживания тем, что оно обычно представлено как психоэмоциональное напряжение; в нем выражается осознание личностью трудности данной ситуации; выражает процесс выбора, сомнения и борьбы; отражает перестройку ценностно-мотивационной системы личности.

**Последствия внутриличностных конфликтов.** Внутриличностный конфликт может иметь положительные и отрицательные последст-

вия. Они могут быть конструктивными (продуктивными, оптимальными) и деструктивными (разрушающими личностные структуры человека).

*Конструктивным* является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными личностными затратами на его разрешение. Конструктивно преодолеваемый внутриличностный конфликт – это один из механизмов гармонизации личностного развития:

- ✓ внутренние конфликты усложняют психическую жизнь, способствуют ее переходу на новые уровни функционирования;

- ✓ оптимальный внутриличностный конфликт – основа морального развития;

- ✓ индивид осознает себя личностью на основе разрешения внутриличностных противоречий и конфликтов;

- ✓ позитивно разрешенные конфликты закаляют характер, формируют решительность, устойчивость поведения, независимость от случайных обстоятельств, способствуют становлению стабильной направленности личности. В.С. Мерлин считал, что психологические конфликты играют существенную роль в формировании новых черт характера и в коренной перестройке личности;

- ✓ внутриличностный конфликт может способствовать формированию адекватной самооценки, что, в свою очередь, помогает самопознанию и самореализации личности.

*Деструктивными* считаются внутриличностные конфликты, которые усугубляют раздвоение личности, перерастают в жизненные кризисы или ведут к развитию невротических реакций:

- ✓ длительный внутриличностный конфликт угрожает эффективности деятельности;

- ✓ длительные внутренние конфликты могут тормозить развитие личности;

- ✓ частые внутриличностные конфликты могут привести к утрате уверенности человека в своих силах, формированию устойчивого комплекса неполноценности, а иногда – и к потере смысла жизни;

- ✓ острые внутриличностные конфликты, как правило, приводят к деструкции существующих межличностных отношений в семье, на работе. Они могут быть причиной повышенной агрессивности, тревожности, раздражительности в общении;

- ✓ особо следует остановиться на проблеме перерастания внутриличностного конфликта в *невротический*. Присущие конфликту переживания становятся источником заболевания в том случае, когда занимают центральное место в системе отношений личности. Человек не может изменить конфликт так, чтобы исчезло патогенное напряжение и был найден рациональный выход из сложившегося положения. Такой конфликт занимает ведущее место в жизни человека, оказывается для

него неразрешимым и, затягиваясь, создает аффективное напряжение, которое обостряет противоречия, усиливает трудности, повышает неустойчивость и возбудимость, углубляет и болезненно фиксирует переживания, снижает продуктивность и самоконтроль.

## **2.4. Внутриличностные конфликты и суицидальное поведение**

Проблема суицидального поведения традиционно привлекает внимание общества и исследователей. В общественном сознании самоубийство принадлежит к тем сложным явлениям жизни, которые вызывают к себе двойственное отношение. С одной стороны, человек, покончивший собой, вызывает жалость, сострадание к пережитой им муке. С другой – сам факт суицида вызывает неприятие, осуждение как грех и даже преступление. Близкие часто хотят скрыть этот страшный факт. Церковь отказывает самоубийце в христианском погребении. Как отмечает Н. Бердяев, можно сочувствовать самоубийце, но нельзя сочувствовать самоубийству. Самоубийство часто рассматривается как насилие не только над жизнью, но и над смертью.

**Личностные проблемы человека и суицидальное поведение.** Гибкой объяснительной моделью суицидального поведения является концепция, согласно которой такое поведение рассматривается как следствие дезадаптации личности в условиях переживаемого ею микро-социального конфликта (А.Г. Амбрумова). Данный подход продуктивно развивается в последние годы (А. Боечко, А. Полеев, А. Слуцкий, М. Занаворов).

В целом можно утверждать, что суицидальное поведение зависит от ряда факторов, которые могут быть разделены на внутренние и внешние.

*Внутренними факторами* суицидального поведения являются индивидуальные особенности личности суицидента (характер, психофизическое, эмоциональное состояние и др.), повышающие риск суицида, образующие внутреннюю среду для отражения внешних факторов, а также являющиеся побудителями такого поведения в суицидогенной ситуации.

К *внешним факторам* относятся: микросоциальные условия биографического характера, прежде всего семейного воспитания; межличностные отношения в референтной группе – семейной, дружеской или профессиональной; дезадаптирующие объективные факторы деятельности (экстремальность, ответственность и т.д.). Некоторые внешние факторы являются причинами суицида, потому что имеют для человека особый кризисный психологический смысл.

*Суицидальное поведение строится на основе межличностного или внутриличностного конфликта.* Для этого необходима особая личност-

ная предрасположенность, вследствие которой индивид оказывается не в состоянии справиться с актуальной проблемой. Существенный момент при этом – наличие уязвимых психических структур. Склонностью к неадаптивному поведению обладают личности с акцентуированными и психопатическими чертами характера. Исследования показывают, что 30% суицидентов воспитывались в неблагополучных семьях, у 27,4% среди ближайших родственников были самоубийцы (девиантное поведение как одна из моделей выхода из трудной ситуации), около 16% пытались покончить с собой (А. Боечко).

**Рекомендации по психокоррекции суицидального поведения.** Конкретные формы оказания неотложной помощи кризисной суициденту во многом отличаются от традиционной «долгосрочной» психотерапии:

1. Исходя из того, что самосознание суицидента отличается эгоцентризмом (человек погружен в свои мучительные страдания), психотерапевтическая работа с ним на начальном этапе требует директивного стиля. В отличие от обычной психотерапевтической работы необходимо, чтобы психотерапевт дал анализ кризисной ситуации, конкретные рекомендации, убедил пациента в том, что их нужно выполнять. Когда наметился выход из кризиса, психотерапевт должен сменить позицию на недирективную, иначе у пациента может появиться соблазн снять ответственность, переложить на психотерапевта заботу о разрешении его жизненных проблем.

2. Для снижения аутоагрессии работа психотерапевта должна быть направлена на разрушение крайне негативного отношения суицидента к себе, а значит, на самоутверждение в кризисной ситуации. Основное здесь – внимательно проанализировать его жизнь, помочь осознать вытесненные в силу пессимистической установки моменты, когда он в противоположность нынешнему состоянию проявлял решительность, силу воли, добивался успеха. Нужно обратить внимание на положительные свойства его личности. Это поможет преодолеть и связанное с переживанием чувство вины по отношению к близким людям.

3. Стержнем первой беседы с суицидентом должно быть убеждение пациента пока не решать стоящий перед ним вопрос о жизни, о прекращении борьбы и др. Такая стратегия направлена на разрушение пессимистической личностной установки на перспективы выхода из кризиса. Не следует опровергать любую позицию пациента, это вызовет протест и недоверие к психотерапевту. Необходимо предоставить пациенту возможность ослабить эмоциональное напряжение, болезненные переживания посредством длительного рассказа о своей жизни, о причинах кризисной ситуации.

4. Наиболее сложной для психотерапевтической коррекции является паранойяльность суицидента (причем не как свойство характера, а как характеристика суицидального состояния). Поэтому важна работа



по переключению внимания, мыслей и действий пациента с мучительной проблемы, которая носит для него сверхценный характер, на другие вопросы, мотивы, ценности. Они должны обладать положительной эмоциональной окраской. Состояние дезадаптации может явиться и благоприятным фоном для расшатывания «сверхценных образований», для их коррекции. Оно может сделать людей более внушаемыми, что позволит применить гипносуггестивные методы психотерапии.

5. Психотерапевту важно изучить иерархию мотивов, выделив текущий мотив суицидального поведения. Такое дифференцирование мотивов дает ключ к выбору форм психотерапевтического воздействия, к прогнозу сроков выхода из кризиса. Дифференцирование мотивов дает возможность более точно подходить к выбору методик психотерапевтического воздействия. По-разному следует оценивать личность суицидента и оказывать помощь, если мы имеем дело с суицидальной реакцией протеста или с реакцией капитуляции перед жизнью, когда почти полностью подавлены витальные мотивы. Тут нужна аналитическая работа, поскольку сам пациент плохо осознает истинный мотив собственного суицидального поведения.

## **2.5. Психологические условия предупреждения внутриличностных конфликтов**

Жизнь человека так устроена, что вероятность обстоятельств, грозящих нарушением оптимального процесса развития личности, его внутреннего мира, велика, и плохо, если человек к ним не подготовлен. Трудно представить человека, у которого не возникают внутриличностные конфликты. Однако необходимо избегать деструктивных внутренних конфликтов, а при их возникновении решать с минимальными издержками для здоровья.

Зная причины и факторы, способствующие возникновению внутриличностных конфликтов, особенности их переживания, можно обосновать условия их предупреждения:

❖ Для сохранения внутреннего мира личности *важно принимать трудные жизненные ситуации как данность бытия*, так как они побуждают к активности, работе над собой, а часто и к творчеству.

❖ Большое значение имеет *формирование жизненных ценностей и следование им* в своих делах и поступках. Жизненные принципы помогают избежать многих ситуаций, связанных с сомнениями в истинности того дела, которому человек служит. Надо стараться не быть человеком-«флюгером».

❖ Однако постоянство, верность себе в определенных условиях проявляются как инертность, консерватизм, слабость, неумение приспособиться к изменившимся требованиям. Если человек находит в себе силы поломать привычный способ существования, убедившись в его

несостоятельности, то выход из внутриличностного противоречия будет продуктивным. *Необходимо быть гибким, пластичным, адаптивным*, уметь реально оценивать ситуацию и, если необходимо, меняться.

❖ Важно, *уступая в мелочах, не превращать это в систему*. Постоянная неустойчивость, отрицание стабильных установок и схем поведения приведут к внутриличностным конфликтам.

❖ Необходимо *надеяться на лучшее развитие событий*, никогда не терять надежды на то, что жизненная ситуация всегда может улучшиться. Оптимистическое отношение к жизни – важный показатель психического здоровья человека.

❖ *Не быть рабом своих желаний*, трезво оценивать свои возможности по удовлетворению потребностей. Еще Сократ заметил, что, для того чтобы быть счастливым, необходимо не стремиться к удовлетворению всех своих потребностей, а уменьшить их.

❖ *Необходимо учиться управлять собой*, своей психикой. Особенно это относится к управлению эмоциональным состоянием. Как отмечал классик античной медицины Клавдий Гален, в борьбе за здоровье на первом плане – умение властвовать своими страстями.

❖ *Развитие волевых качеств* во многом способствует предупреждению внутриличностных конфликтов. По мнению Е. Донченко и Т. Титаренко, именно воля, представляющая собой достигнутый уровень саморегуляции своей деятельности и поведения, предполагающая способность принимать решения со знанием дела, должна сопровождать все виды жизнедеятельности человека. Велика роль воли во внутриличностном конфликте, где только с ее помощью человек может преодолеть трудности ситуации.

❖ *Постоянно уточнять и корректировать для себя иерархию ролей*. Стремление реализовать все функции, вытекающие из той или иной роли, учесть все пожелания окружающих неизбежно приведет к возникновению внутриличностных конфликтов.

❖ Предупреждению ролевых внутриличностных конфликтов способствует *достаточно высокий уровень личностной зрелости*. Он предполагает выход за пределы чисто ролевого поведения с его шаблонными реакциями, с жестким следованием принятым стандартам.

❖ Необходимо стремиться к тому, чтобы оценка человеком своего «Я» соответствовала его действительному образу «Я», т.е. *обеспечивала адекватность самооценки*. Заниженная или завышенная самооценка часто связана с нежеланием или неумением признаться себе в чем-то. Бывает и так, что человек оценивает себя адекватно действительности, но желает, чтобы другие оценивали его иначе. Подобный оценочный диссонанс рано или поздно приведет к внутриличностному конфликту.

❖ *Не копить проблемы*, которые требуют разрешения. Откладывание решения задач «на потом» или позиция «страуса с головой в пес-

ке» – далеко не лучший способ преодоления трудностей, так как в итоге человек вынужден будет делать выбор, что чревато конфликтами.

❖ *Не стоит брать за все сразу*, не следует стремиться реализовать все одновременно. Оптимальный выход – расстановка приоритетов в реализуемых программах и выполняемых задачах. Сложные проблемы лучше решать по частям.

❖ *Стараться не лгать*. Можно возразить, что нет людей, которые бы никогда никому не лгали. Это действительно так. Но всегда есть возможность в ситуациях, когда нельзя сказать правду, просто уклониться от ответа: изменить тему разговора, промолчать, отделаться шуткой и т.д. Ложь может создать внутриличностные проблемы, неприятные ситуации в общении, которые повлекут переживания, актуализацию чувства вины.

❖ *Стараться по-философски относиться к превратностям судьбы, не паниковать, если удача изменяет вам*. В этом плане уместна инструкция по пользованию удачей, предложенная с известной долей юмора психологом В. Леви: не желать (так как отпугнешь); не надеяться (иначе больно будет, если не получится); не искать дважды в одном месте (удача не глупее тебя); искать молча; не хватать грязными руками; вовремя отпускать.

## 2.6. Факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов

Под *разрешением* (преодолением) внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества. Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. При *конструктивном* преодолении внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, углубляется понимание жизни, возникает новое ценностное сознание.

**Факторы конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов.** В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному, избирают свои стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции (соответственно типам личности по Н.Н. Обозову: мыслитель, практик, собеседник). Единого рецепта правильного отношения к внутриличностным конфликтам нет. Важно, чтобы человек, отдавая себе отчет в собственных индивидуальных особенностях, вырабатывал свой стиль разрешения внутренних противоречий, конструктивное отношение к ним:

1. Преодоление внутриличностного конфликта зависит от *глубинных мировоззренческих установок личности*, содержания ее веры, от опыта преодоления себя.

2. *Развитость волевых качеств* способствует успешному преодолению человеком внутренних конфликтов. Воля составляет основу всей системы саморегуляции человека. В трудных ситуациях воля, как правило, приводит в соответствие внешние требования и внутренние желания. Если же воля развита недостаточно, побеждает то, что требует наименьшего сопротивления, а это не всегда приводит к успеху.

3. Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это у людей с разными типами *темперамента*, различны. Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить к какому-либо действию. Однако такой мучительный рефлексивный процесс не исключает возможность в корне изменить сложившуюся ситуацию. Свойства темперамента влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, индивидуальный ритм протекания, интенсивность, направленность вовне или вовнутрь.

4. На процесс разрешения внутриличностных противоречий оказывают влияние *половозрастные особенности личности*. С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения. Поэтому работа над своим прошлым, анализ собственной биографии – один из путей развития внутренней стабильности, цельности, гармоничности.

Различны способы выхода из конфликтов у мужчин и женщин. Мужчины более рациональны, они с каждым новым внутриличностным переживанием обогащают свой набор средств разрешения ситуации. Женщины всякий раз по-новому радуются и страдают. Они разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины – в ролевых. Женщины больше успевают обновить и как бы заново отредактировать накопленный опыт, мужчины менее склонны возвращаться к пережитому, но умеют своевременно выйти из конфликта.

**Механизмы и способы разрешения внутриличностных конфликтов.** Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием *механизмов психологической защиты* (З. Фрейд, Ф. Бассин, Б. Зейгарник, А. Налчаджян, Е. Соколова). Психологическая защита – нормальный, повседневно работающий механизм психики. Она является продуктом онтогенетического развития и научения. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

Некоторые исследователи (Ф. Василюк, Э. Киршбаум, В. Роттенберг, И. Стойков) считают психологическую защиту непродуктивным средством решения внутреннего конфликта. Они полагают, что защит-

ные механизмы ограничивают развитие личности, ее «собственную активность». Рассмотрим механизмы психологической защиты подробнее:

➤ *Отрицание* – один из онтогенетически ранних и наиболее простых механизмов защиты. Отрицание развивается с целью сдерживания негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию.

➤ *Проекция* сравнительно рано развивается в онтогенезе для сдерживания чувства неприятия из-за неспособности справиться с трудностями. Проекция предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств, что создает рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

➤ *Регрессия* развивается в раннем детстве для сдерживания чувства неуверенности в себе и страха неудачи, связанных с проявлением инициативы. Регрессия предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

➤ *Замещение* развивается для сдерживания эмоции гнева на более сильного или значимого субъекта во избежание ответной агрессии или отвержения. Индивид снимает напряжение, обращая агрессию на более слабый объект или на самого себя. Замещение имеет активные и пассивные формы и может использоваться индивидами независимо от их типа конфликтного реагирования.

➤ *Подавление* развивается для сдерживания страха, проявления которого неприемлемы для позитивного самовосприятия и грозят попаданием в прямую зависимость от агрессора. Страх блокируется посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним. К подавлению относятся близкие к нему механизмы изоляции и интроекции.

➤ *Изоляция* – восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги.

➤ *Интроекция* – присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

➤ *Интеллектуализация* развивается в раннем подростковом возрасте. Предполагает произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией.

➤ *Аннулирование* – поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины.

➤ *Сублимация* – удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: переключение на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

➤ *Рационализация* – нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами. Реализуемые способы: дискредитация цели (элементарное обесценивание недостижимого); дискредитация значимого другого, который отказывает во внимании; преувеличение роли обстоятельств, судьбы;

утверждение вреда во благо; переоценка ценностей, всей мотивационной системы; самодискредитация (искупление вины).

➤ *Реактивное образование* предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

### ***Резюме***

1. Внутриличностный конфликт можно определить как острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречие связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

2. В зависимости от структур внутреннего мира личности, находящихся в конфликте, выделяют мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.

3. Последствия внутриличностных конфликтов могут иметь конструктивный и деструктивный характер.

4. Разрешение внутриличностных конфликтов зависит от мировоззренческих установок личности, развитости волевых качеств, темперамента и половозрастных особенностей.

### ***Основные термины и понятия***

Внутриличностный конфликт, виды внутриличностного конфликта, условия предупреждения внутриличностных конфликтов, механизмы разрешения внутриличностных конфликтов

### ***Вопросы для повторения***

1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта.
2. Основные виды внутриличностного конфликта.
3. Переживание как основа внутриличностного конфликта (условия и последствия конфликта).
4. Психологические условия предупреждения внутриличностных конфликтов.
5. Психологические условия разрешения внутриличностных конфликтов.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Чем различные виды внутриличностного конфликта отличаются друг от друга?
2. Какова специфика внутриличностных конфликтов в современном российском обществе?
3. Какова взаимосвязь внутриличностного конфликта и суицидального поведения?

## Раздел IV

# КОНФЛИКТЫ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

*Все бедствия людей происходят не столько от того, что они не сделали того, что нужно, сколько от того, что они делают то, чего не нужно делать.*

*Л.Н. Толстой*

### Тема 1. Межличностные конфликты

#### 1.1. Подходы к пониманию межличностного конфликта

*Межличностные конфликты* – это ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми.

Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемая и переживаемая ими (или, по крайней мере, одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия, разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон.

**Психоаналитическая интерпретация.** В соответствии с психоаналитической традицией интерперсональные проблемы, возникающие в отношениях человека с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты. Например, ключом к пониманию взаимоотношений человека в семье становятся проблемы, когда-то переживавшиеся им в отношениях с собственными родителями. Так, Хорни в работе «Конфликты материнства» описывает такой тип конфликтов, в котором отношения матери с родителями находят отражение в ее установке по отношению к детям.

**Позиция К. Левина: удовлетворение потребностей.** Первые теоретические описания и экспериментальные исследования, непосредственно посвященные интерперсональным конфликтам, были выполнены Левином. К межличностным конфликтам в описаниях Левина относится случай, который он обозначает как конфликт между собственными и вынуждающими силами, т.е. противоречие между собственными потребностями человека и внешней объективной вынуждающей силой.

**М. Дойч: зависимость от контекста.** В рамках ситуационного подхода межличностные конфликты рассматриваются в контексте общей системы взаимодействия.

Дойч предлагает различать следующие фундаментальные измерения интерперсональных отношений:

1. *Кооперация – конкуренция*. Такие отношения, как «близкие друзья» или «коллеги», относятся к кооперативному полюсу измерения, такие как «политические оппоненты», «личные враги» или «разводящаяся пара» – к конкурентному.

2. *Распределение власти* (равное или неравное). Обозначается как «доминантность – подчиненность», «автономия – контроль» и т.д. «Бизнес-партнеры», «близкие друзья» или «бизнес-соперники» находятся на равном полюсе, «хозяин – слуга», «родитель – ребенок», «учитель – ученик» – на неравном.

3. *Ориентация на задачу* – социально-эмоциональная ориентация. «Близкие друзья», «муж и жена» – социально ориентированы, «интервьюер и поступающий на работу», «бизнес-соперники» ориентированы на задачу.

4. *Формальный – неформальный характер отношений*. Дойч отмечает, что в неформальных отношениях определение действий, времени и перемещений остается за их участниками, тогда как в формально регулируемых отношениях взаимодействие участников детерминировано главным образом социальными нормами и правилами. Отношения внутри организации имеют тенденцию быть формальными, а в клубе – неформальными, отношения между равными чаще имеют неформальный характер, чем отношения между неравными.

5. *Интенсивность и значимость*. Этот параметр отражает глубинный или поверхностный характер отношений и связан со степенью взаимозависимости их участников. Отношения в паре «продавец – покупатель» имеют поверхностный характер, в парах «ребенок – родитель» и «психотерапевт – пациент».

Соответственно этим измерениям Дойч выделяет 16 типов социальных отношений, восемь из них характеризуют конкурентное взаимодействие, в рамках которого могут складываться весьма разнообразные конфликты.

Таким образом, множество подходов к пониманию сути межличностного конфликта свидетельствуют о невозможности дать строгого определения такого конфликта. Но когда мы говорим о межличностном конфликте, то нам сразу представляется картина противоборства двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

Тем не менее межличностные конфликты имеют свои особенности, которые сводятся к следующему:

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров,



темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

3. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

4. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

## **1.2. Сферы проявления межличностных конфликтов**

С различными интерперсональными конфликтными явлениями мы сталкиваемся довольно рано. Как зарубежные, так и отечественные психологи относят их появление к возрасту одного-двух лет (японские воспитатели, например, предлагают начинать работу по обучению эффективному поведению в конфликтах именно с этого возраста). В одном из немногих отечественных исследований на эту тему, принадлежащих Я.Л. Коломинскому и Б.П. Жизневскому, были собраны и проанализированы 397 протоколов наблюдений за конфликтами детей в ходе различных игр. При этом были выделены типичные причины конфликтов между детьми разного возраста. Полученные авторами эмпирические данные подтверждают описанную Д.Б. Элькониным динамику: у младших детей конфликты чаще всего возникают из-за игрушек, у детей среднего школьного возраста – из-за ролей, а в более старшем возрасте из-за правил игры.

Основными сферами взрослого взаимодействия, где мы сталкиваемся с межличностными проблемами, являются дом и работа. Именно семейные и служебные конфликты являются наиболее распространенным объектом исследования, поэтому мы поговорим об этом отдельно.

Таким образом, межличностные конфликты охватывают все сферы человеческих отношений, которые можно объединить в следующие группы:

- Коллектив (организация) – это конфликты между руководителем и подчиненным, между сотрудниками одного ранга, служебные и неслужебные конфликты.
- Семья – это супружеские конфликты, конфликты между родителями и детьми и между супругами и родственниками.
- Общество (учреждения социальной сферы; государственные учреждения; улица; общественный транспорт и т.п.) – это конфликты гражданин – общество, гражданин – чиновник. Они порождаются неразвитостью технологий приема граждан в государственных учреждениях и в сфере обслуживания, а также низкой правовой и психолого-педагогической культурой.

### 1.3. Управление межличностными конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте, о чем мы поговорим отдельно. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. Данная деятельность включает в себя четыре этапа:

1. *Прогнозирование конфликта.* Сюда входит изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников, анализ и знание ранних симптомов скрытого конфликта на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.).

2. *Предупреждение конфликта.* Здесь стоит предпринять меры по нейтрализации причин и факторов назревающего конфликта на основе их углубленного анализа; педагогические меры включают в себя беседу, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры включают изменение условий труда, перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т.п.

3. *Регулирование конфликта.* В данном случае необходимо добиться от конфликтующих признания реальности конфликта, напомнить им о соблюдении корректности во взаимоотношениях, ограничить число участников конфликта и не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников.

4. *Разрешение конфликта.* Здесь необходимо предпринять один из способов разрешения конфликта (административный или педагогический), исходя из оценки глубины конфликта.

В процессе управления межличностными конфликтами важно также учитывать их причины и факторы:

1. Информационные факторы – неприемлемость информации для одной из сторон. Включают в себя неполные и неточные факты, слухи, невольную дезинформацию, преждевременную информацию или информацию, переданную с опозданием, ненадежность источников информации, посторонние факты.

2. Поведенческие факторы – неуместность, грубость, бестактность и т.п. Проявляются в стремлении к превосходству, в агрессивности, при эгоизме, в нарушении обещаний, произвольном нарушении комфортных отношений.

3. Факторы отношений – неудовлетворенность от взаимоотношений между сторонами. Проявляются в дисбалансе в отношениях, включают в себя несовместимость по ценностям, интересам, манерам поведения и общения, различие в образовательном уровне, классовые разли-

чия, негативный опыт отношений в прошлом, низкий уровень доверия и авторитетности.

4. Ценностные факторы – противоположность принципов поведения. Проявляются в приверженности групповым традициям, ценностям и нормам; в приверженности религиозным, культурным, политическим и нравственным ценностям (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т.п.).

5. Структурные факторы – относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению. Проявляются во власти, системе управления, праве собственности, нормах поведения, «правилах игры», а также в социальной принадлежности.

### ***Резюме***

1. Межличностные конфликты – это ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми.

2. Сферами проявления межличностных конфликтов являются: коллектив, семья, общество.

3. Управление межличностным конфликтом включает в себя деятельность по его прогнозированию, предупреждению, регулированию и разрешению.

### ***Основные термины и понятия***

Межличностный конфликт, сферы проявления межличностных конфликтов, управление межличностными конфликтами

### ***Контрольные вопросы***

1. Подходы к пониманию межличностного конфликта.
2. Сферы проявления межличностных конфликтов.
3. Управление межличностными конфликтами.
4. Причины межличностных конфликтов.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Чем отличаются взгляды на природу межличностных конфликтов в психодинамических подходах, бихевиоризме и когнитивном направлении?

2. Каковы общие причины конфликтов в семье, трудовом коллективе и обществе?

3. В чем заключается специфика деятельности третьей стороны по управлению межличностными конфликтами?

## Тема 2. Семейные конфликты

Семья – древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько человек самым тесным образом взаимодействуют в течение длительного времени, насчитывающего десятки лет, т.е. на протяжении большей части человеческой жизни. В такой системе интенсивного взаимодействия не могут не возникать споры, конфликты и кризисы.

В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между супругами, родителями и детьми, супругами и родителями каждого из супругов, бабушками (дедушками) и внуками.

Ключевую роль в семейных отношениях играют супружеские конфликты.

### 2.1. Супружеские конфликты

Супружеские конфликты существуют столько, сколько существует моногамная семья. В патриархальной семье конфликты случаются редко. В традиционном обществе и по светским законам, и по религиозному писанию главой семьи является муж, а жена должна во всем ему уступать. Так, в своде законов Российской Империи указывалось, что жена обязана повиноваться своему мужу как главе семейства, пребывать в любви к нему и неограниченном послушании, оказывать ему всякое угождение и привязанность.

После революции 1917 года Советское правительство начало борьбу с существовавшими формами семейных отношений. Существование семьи как единственного неконтролируемого и консервативного института раздражало коммунистов. Они стремились заменить семейные связи производственно-коллективными. Такая попытка им во многом удалась. В годы коммунистического правления многие супружеские конфликты решались в парткомах, профкомах, на общих партийных собраниях трудовых коллективов.

Такие методы и законы регулирования семейных отношений во многом обеспечивали относительную стабильность семейных уз в монархическом и тоталитарном обществах.

Переход от авторитарного к демократическому типу семьи значительно осложнил взаимоотношения супругов. А нестабильные общественные отношения в современном российском обществе во многом обуславливают и нестабильность семейных отношений. В последние годы в России на каждые 100 заключенных браков приходится примерно 50 разводов. Половина браков распадается в первый год совместной жизни, а две третьих в последующие пять лет. Ради справедливости, однако, необ-

ходимо отметить, что проблема стабильности семьи является актуальной не только для России, но и для большинства западных стран.

**Природа супружеских конфликтов.** Семью можно рассматривать с двух основных позиций: как малую социальную группу и как социальный институт. В первом случае речь может идти о социально-психологическом (эмоционально-психологическом), а во втором – о социологическом (инструментальном) уровнях группового общения. Исходя из этого, первая группа конфликтов будет обусловлена в основном личными качествами супругов и особенностями внутрисемейных отношений. Вторая – влиянием внешних субъективно-объективных условий на супружеские отношения. В повседневной семейной жизни отличить внутренние причины конфликтов от внешних бывает непросто. Одни и те же внешние воздействия могут вызывать порой диаметрально противоположную реакцию у различных супружеских пар. Например, тяжелые финансовые и бытовые условия для одной семьи могут стать причиной постоянных конфликтов и даже развода, а для другой – одним из основных факторов укрепления семейных уз. Порой и сами супруги не в полной мере осознают реальные причины конфликтов. Кроме того, оппоненты могут скрывать или подменять истинный объект конфликта. Но в любом случае нахождение подлинной причины конфликта является одним из важнейших условий успешного его разрешения.

Среди часто встречающихся можно выделить следующие источники супружеских конфликтов:

- *сексуальные* – психосексуальная несовместимость супругов;
- *позиционные* – борьба за лидерство в семье, неудовлетворение потребности в значимости своего «Я», неуважение чувства достоинства со стороны партнера;
- *эмоциональные* – неудовлетворение потребности в положительных эмоциях: отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания;
- *хозяйственно-экономические* – пристрастие одного из супругов к чрезмерному удовлетворению своих потребностей (алкоголь, наркотики, финансовые расходы только на себя и т.д.), неудовлетворение потребности во взаимопомощи по вопросам ведения домашнего хозяйства, воспитания детей и т.д.;
- *ценностные* – различия в потребностях по проведению досуга, увлечениях, различные взгляды на воспитание детей, отношения с родителями и т.д.

Во многом данные причины конфликтов связаны с ролевыми ожиданиями, имеющимися у каждого супруга в отношении поведения мужа/жены. Ролевые ожидания нередко бывают существенно завышены и в реальной супружеской жизни не подтверждаются, что обуславливает разочарование и возникновение ролевых конфликтов.

К ролевым также относятся конфликты, связанные с проблемой доминирования, суть которой состоит в выяснении отношений между

супругами типа «кто хозяин в доме?». Если на роль хозяина в семье претендуют оба супруга, демонстрируют свои претензии, то в такой семье конфликты неизбежны.

Также выделяют конфликты, связанные с неумением или нежеланием супругов выполнять свои ролевые функции. Для счастливой жизни каждый из супругов обязан жертвовать частью своих благ и значительную часть сил и времени тратить на создание и поддержание семейного очага. Однако не каждая супружеская пара в состоянии выдержать испытания повседневным семейным бытом.

Взгляд на причину конфликта как на неудовлетворенную потребность характерен и для американского психолога Уилларда Харли. Он выделяет пять основных потребностей для мужчин и женщин, удовлетворение которых обеспечивает стабильность брака, а неудовлетворение – ведет к конфликтам и к разводу.

Пять основных потребностей мужчин в браке: 1) половое удовлетворение, 2) спутник по отдыху, 3) привлекательная жена, 4) ведение домашнего хозяйства, 5) восхищение.

Пять основных потребностей женщин в браке: 1) нежность, 2) возможность поговорить, 3) честность и открытость, 4) финансовая поддержка, 5) посвященность семье.

Так как потребности мужчин и женщин так различаются, то нет ничего удивительного в том, что людям трудно приспособиться к супружеской жизни. Муж может иметь добрые намерения удовлетворять потребности своей жены, но если он считает, что ее потребности сходны с его собственными, то его постигнет неудача. И наоборот, неудача постигнет женщин, которые посчитают, что мужчинам нравится то же самое ласковое отношение, которое так приятно им самим.

Часто неудачи мужчин и женщин в удовлетворении супружеских потребностей, отмечает Харли, обусловлены просто незнанием потребностей друг друга, а не себялюбивым нежеланием оказывать супругу внимание.

Кроме того, выделяют факторы, влияющие на конфликтность супружеских отношений. К ним относят *кризисные периоды в развитии семьи* (С. Кратохвил).

Первый год супружеской жизни характеризуется конфликтами адаптации друг к другу, когда два «Я» становятся одним «Мы». Происходит эволюция чувств, влюбленность исчезает и супруги предстают друг перед другом такими, какие они есть. Поэтому в первый год семейной жизни вероятность развода так велика.

Второй кризисный период связан с появлением детей. Еще неокрепшая система «Мы» подвергается серьезному испытанию. В основе конфликтов в этот период:

- Ухудшаются возможности профессионального роста супругов.

- У них становится меньше возможностей для свободной реализации в лично-привлекательной деятельности (увлечения, хобби).
- Усталость жены, связанная с уходом за ребенком, может привести к временному снижению сексуальной активности.
- Возможны столкновения взглядов супругов и их родителей по проблемам воспитания ребенка.

Третий кризисный период совпадает со средним супружеским возрастом, который характеризуется конфликтами однообразия. В результате многократного повторения одних и тех же впечатлений у супругов наступает насыщение друг другом. Это состояние называют голодом чувств, когда наступает «сытость» от старых впечатлений и «голод» по новым.

Четвертый период конфликтности отношений супругов наступает после 18–24 лет совместной жизни. Его возникновение часто совпадает с появлением чувства одиночества, связанного с уходом детей, усиливающейся эмоциональной зависимостью жены, ее переживаниями по поводу возможного стремления мужа сексуально проявить себя на стороне, «пока не поздно».

Значительное влияние на вероятность возникновения супружеских конфликтов оказывают *внешние факторы*: ухудшение материального положения многих семей; чрезмерная занятость одного из супругов (или обоих) на работе; невозможность нормального трудоустройства одного из супругов; длительное отсутствие жилья; отсутствие возможности устроить детей в детское учреждение и др.

Перечень факторов конфликтности семьи был бы неполным, если не назвать *макрофакторы*, т.е. изменения, происходящие в современном обществе, а именно: рост социального отчуждения; ориентация на культ потребления; девальвация моральных ценностей, в том числе традиционных норм сексуального поведения; изменение традиционного положения женщины в семье; кризисное состояние экономики, финансов, социальной сферы государства.

Исследования психологов показывают, что в 80–85% семей есть конфликты. Оставшиеся 15–20% фиксируют наличие «ссор» по различным поводам (В. Поликарпов, И. Залыгина). В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи.

*Кризисная семья.* Противостояние интересов и потребностей супругов носит острый характер и захватывает важные сферы жизнедеятельности семьи. Супруги занимают непримиримые и даже враждебные позиции по отношению друг к другу, не соглашаясь ни на какие уступки. К кризисным брачным союзам можно отнести все те, которые или распадаются, или находятся на грани распада.

*Конфликтная семья.* Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы постоянно сталкиваются, порождая сильные и про-

должительные отрицательные эмоциональные состояния. Однако брак может сохраняться благодаря другим факторам, а также уступкам и компромиссным решениям конфликтов.

*Проблемная семья.* Для нее характерно длительное существование трудностей, способных нанести ощутимый удар стабильности брака. Например, отсутствие жилья, продолжительная болезнь одного из супругов, отсутствие средств на содержание семьи, осуждение на длительный срок за преступление и ряд других проблем. В таких семьях вероятно обострение взаимоотношений, появление психических расстройств у одного или обоих супругов.

*Невротическая семья.* Здесь основную роль играет накопление воздействия психологических трудностей, с которым встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу, повышенная агрессивность и т.д.

Конфликтное поведение супругов может проявляться в скрытой и открытой формах. Показателями *скрытого* конфликта являются: демонстративное молчание; резкий жест или взгляд, говорящий о несогласии; бойкот взаимодействия в какой-то сфере семейной жизни; подчеркнутая холодность в отношениях. *Открытый* конфликт проявляется чаще через открытый разговор в подчеркнуто корректной форме; взаимные словесные оскорбления; демонстративные действия (хлопанье дверью, битье посуды, стучание кулаком по столу), оскорбление физическими действиями и др.

**Психотравмирующие последствия супружеских конфликтов.** Конфликты в семье могут создавать психотравмирующую обстановку для супругов, их детей, родителей. В конфликтной семье закрепляется отрицательный опыт общения, теряется вера в возможность существования дружеских и нежных взаимоотношений между людьми, накапливаются отрицательные эмоции, появляются психотравмы. Психотравмы чаще проявляются в виде переживаний, которые в силу выраженности, длительности или повторяемости сильно воздействуют на личность. Выделяют такие психотравмирующие переживания, как состояние полной семейной неудовлетворенности, «семейная тревога», нервно-психическое напряжение и состояние вины.

*Состояние полной семейной неудовлетворенности* возникает в результате конфликтных ситуаций, в которых проявляется заметное расхождение между ожиданиями индивида по отношению к семье и ее действительной жизнью. Выражается в скуке, бесцветности жизни, отсутствии радости, ностальгических воспоминаниях о времени до брака, жалобах окружающим на трудности семейной жизни. Накапливаясь от конфликта к конфликту, такая неудовлетворенность выражается в эмоциональных взрывах и истериках.



*Семейная тревога* чаще проявляется после крупного семейного конфликта. Признаками тревоги являются сомнения, страхи, опасения, касающиеся прежде всего действий других членов семьи.

*Нервно-психическое напряжение* – одно из основных психотравмирующих переживаний. Оно возникает в результате:

- создания для супруга ситуаций постоянного психологического давления, трудного или даже безвыходного положения;
- создания для супруга препятствий для проявления важных для него чувств, удовлетворения потребностей;
- создания ситуации постоянного внутреннего конфликта у супруга.

Проявляется в раздражительности, плохом настроении, нарушении сна, приступах ярости.

*Состояние вины* зависит от личностных особенностей супруга. Человек чувствует себя помехой для окружающих, виновником любого конфликта, ссор и неудач, склонен воспринимать отношения других членов семьи к себе как обвиняющие, укоряющие, несмотря на то, что в действительности они такими не являются.

**Предупреждение супружеских конфликтов.** Разработано много рекомендаций по нормализации супружеских взаимоотношений, предупреждению перерастания спорных ситуаций в конфликты (В. Владин, Д. Капустин, И. Дорно, А. Егидес, В. Левкович, Ю. Рюриков). Большинство из них сводится к следующему:

Уважай себя, а тем более другого. Помни, что он (она) самый близкий для тебя человек.

Старайся не копить ошибки, обиды и «грехи», а сразу реагируй на них. Это исключит накопление отрицательных эмоций.

Исключи сексуальные упреки, т.к. они не забываются.

Не делайте замечаний друг другу в присутствии других (детей, знакомых, гостей).

Не преувеличивай собственные способности и достоинства, не считай себе всегда правым.

Больше доверяй и ревность своди к минимуму.

Будь внимательным, умей слушать и слышать супруга.

Не опускайся, заботься о своей физической привлекательности, работай над своими недостатками.

Никогда не обобщай даже явные недостатки супруга, веди разговор только о конкретном поведении в конкретной ситуации.

Относись к увлечениям супруга с интересом и уважением.

В семейной жизни иногда лучше не знать правду, чем во что бы то ни стало пытаться установить истину.

Старайтесь находить время для того, чтобы хотя бы иногда отдохнуть друг от друга. Это поможет снять эмоционально-психологическую перенасыщенность общением.

**Разрешение конфликтов между супругами.** На специфику разрешения конфликтов влияют различия социальной среды, в которой происходила добрачная социализация супругов, этнические особенности культур, уровень образования и т.п. Например, студенты, принадлежащие к разным этническим культурам, имеют существенные различия в представлениях о совместной супружеской жизни. Проведенные Г.И. Козырым ролевые игры «Супружеские конфликты» (октябрь-ноябрь 1997 года) в группе студентов РХТУ им. Менделеева (в основном представители русскоязычного этноса) и в групп студентов Международного социального института (представителей армянского этноса) выявили различия в представлениях о способах разрешения супружеских конфликтов. Так, четыре из девяти участвовавших в игре армянских супружеских пар предполагали решить возникший между ними супружеский конфликт путем привлечения своих родителей. Ни одна из двенадцати русскоязычных супружеских пар не предполагала решать свои конфликты методом привлечения родителей. В основном они рассчитывали на свои собственные силы.

Однако, несмотря на подобные различия, конструктивность разрешения супружеских конфликтов как никаких других зависит, в первую очередь, от умения супругов понимать, прощать и уступать.

Одно из условий завершения конфликта любящих супругов – не добиваться победы. Победу за счет поражения любимого человека трудно назвать достижением.

Важно уважать другого, какая бы вина не лежала на нем.

Нужно быть способным честно спросить у самого себя (и, главное, честно ответить себе), что же тебя на самом деле волнует.

При аргументации своей позиции стараться не проявлять неуместный максимализм и категоричность.

Лучше самим прийти к взаимопониманию и не втягивать в свои конфликты других: родителей, детей, друзей, соседей и знакомых. Только от самих супругов зависит благополучие семьи.

Отдельно стоит остановиться на таком радикальном способе разрешения супружеских конфликтов, как *развод*. По мнению психологов, ему предшествует процесс, состоящий из трех стадий: а) эмоциональный развод, выражающийся в отчуждении, безразличии супругов друг к другу, утрате доверия и любви; б) физический развод, приводящий к раздельному проживанию; в) юридический развод, требующий правового оформления прекращения брака.

Многим развод приносит избавление от враждебности, неприязни, обмана и того, что омрачало жизнь. Конечно, он имеет и негативные последствия. Они различны для разводящихся, детей и общества. Наиболее

уязвима при разводе женщина, у которой обычно остаются дети. Она больше, чем мужчина, подвержена нервно-психическим расстройствам.

Негативные последствия развода для детей гораздо значительнее, по сравнению с последствиями для супругов. Ребенок теряет одного (подчас любимого) родителя, ибо во многих случаях матери препятствуют отцам встречаться с детьми. Ребенок часто испытывает давление сверстников по поводу отсутствия у него одного из родителей, что сказывается на его нервно-психическом состоянии.

## 2.2. Конфликты во взаимодействии родителей и детей

Данная разновидность конфликтов – одна из самых распространенных в повседневной жизни. Невозможно найти такую семью, где бы отсутствовали конфликты между родителями и детьми. Даже в благополучных семьях в более чем 30% случаев отмечаются конфликтные взаимоотношения (с точки зрения подростка) с обоими родителями (И. Горьковая).

Почему же возникают конфликты между родителями и детьми? Кроме общих причин, продуцирующих конфликтность взаимоотношений людей, которые рассмотрены ранее, выделяют *психологические факторы конфликтов* во взаимодействии родителей и детей:

1. Тип внутрисемейных отношений. Выделяют гармоничный и дисгармоничный типы семейных отношений. В гармоничной семье устанавливается подвижное равновесие, проявляющееся в оформлении психологических ролей каждого члена семьи, формировании семейного «Мы», способности членов семьи разрешить противоречия.

Дисгармония семьи – это негативный характер супружеских отношений, выражающийся в конфликтном взаимодействии супругов. Уровень психологического напряжения в такой семье имеет тенденцию к нарастанию, приводя к невротическим реакциям ее членов, возникновению чувства постоянного беспокойства у детей.

2. Деструктивность семейного воспитания. Выделяют следующие черты деструктивных типов воспитания:

- ◆ разногласия членов семьи по вопросам воспитания;
- ◆ противоречивость, непоследовательность, неадекватность;
- ◆ опека и запреты во многих сферах жизни детей;
- ◆ повышенные требования к детям, частое применение угроз, осуждений.

3. Возрастные кризисы детей рассматриваются как факторы их повышенной конфликтности. Возрастной кризис представляет собой переходный период от одного этапа детского развития к другому. В критические периоды дети становятся непослушными, капризными, раздражительными. Они часто вступают в конфликты с окружающими,

особенно с родителями. У них возникает отрицательное отношение к ранее выполнявшимся требованиям, доходящее до упрямства. Выделяют следующие возрастные кризисы детей:

- кризис первого года (переход от младенчества к раннему детству);
- кризис «трех лет» (переход от раннего детства к дошкольному возрасту);
- кризис 6–7 лет (переход от дошкольного к младшему школьному возрасту);
- кризис полового созревания (переход от младшего школьного к подростковому возрасту – 12–14 лет);
- подростковый кризис (15–17 лет) (Д. Эльконин).

4. Личностный фактор. Среди личностных особенностей родителей, способствующих возникновению конфликтов с детьми, выделяют консервативный способ мышления, приверженность устаревшим правилам поведения и вредным привычкам (употребление алкоголя и т.д.), авторитарность суждений, ортодоксальность убеждений и т.п. Среди личностных особенностей детей называют такие, как низкая успеваемость, нарушения правил поведения, игнорирование рекомендаций родителей, а также непослушание, упрямство, эгоизм и эгоцентризм, самоуверенность, ленность и т.п. Таким образом, рассматриваемые конфликты могут быть представлены как результат ошибок родителей и детей.

Наиболее часто конфликты у родителей возникают с детьми подросткового возраста. Психологи выделяют следующие типы конфликтов подростков с родителями: конфликт неустойчивости родительского отношения (постоянная смена критериев оценки ребенка); конфликт сверхзаботы (излишняя опека и сверхожидания); конфликт неуважения прав на самостоятельность (тотальность указаний и контроля); конфликт отцовского авторитета (стремление добиться своего в конфликте любой ценой).

Обычно на притязания и конфликтные действия родителей ребенок отвечает следующими *реакциями*:

- реакция оппозиции (демонстративные действия негативного характера);
- реакция отказа (неподчинение требованиям родителей);
- реакция изоляции (стремление избежать нежелательных контактов с родителями, сокрытие информации и действий).

Исходя из этого *основными направлениями профилактики* конфликтов родителей с детьми могут быть следующие:

1. Повышение педагогической культуры родителей, позволяющей учитывать возрастные психологические особенности детей, их эмоциональные состояния.

2. Организация семьи на коллективных началах. Общие перспективы, определенные трудовые обязанности, традиции взаимопомощи, со-

вместные увлечения служат основой выявления и разрешения возникающих противоречий.

3. Подкрепление словесных требований обстоятельствами воспитательного процесса.

4. Интерес к внутреннему миру детей, их заботам и увлечениям.

По мнению психологов (Д. Лешли, А. Рояк, Т. Юферова, С. Якобсон), *конструктивному поведению родителей* в конфликтах с маленькими детьми может способствовать следующее:

Всегда помнить об индивидуальности ребенка;  
учитывать, что каждая новая ситуация требует нового решения;  
стараться понять требования маленького ребенка; помнить, что для перемен нужно время;  
противоречия воспринимать как факторы нормального развития;  
проявлять постоянство по отношению к ребенку;  
чаще предлагать выбор из нескольких альтернатив;  
одобрять разные варианты конструктивного поведения;  
совместно искать выход путем перемены ситуации;  
уменьшать число «нельзя» и увеличивать число «можно»;  
ограниченно применять наказания, соблюдая при этом их справедливость и необходимость;  
дать ребенку возможность прочувствовать неизбежность негативных последствий его поступков;  
логически разъяснить возможности негативных последствий;  
расширять диапазон моральных, а не материальных поощрений;  
использовать положительный пример других детей и родителей;  
учитывать легкость переключения внимания у маленьких детей.

### **2.3. Психологическое консультирование конфликтных семей**

*Сущность* психологического консультирования конфликтных семей заключается в выработке рекомендаций по изменению негативных психологических факторов, затрудняющих жизнь семьи и вызывающих конфликты, особенно при переходе семьи из одной стадии развития в другую.

Семейное консультирование рассматривается как одна из форм супружеской терапии, поскольку речь идет о более простых, поверхностных и кратковременных психотерапевтических воздействиях, в основном в конфликтных и кризисных ситуациях. Консультации позволяют найти выход из конкретных конфликтных ситуаций, при этом применяются прежде всего такие методы, как поощрение, индивидуальные рекомендации и советы (С. Кратохвил).

*Психологическое консультирование* сопряжено с определенными трудностями:

1. Проблема времени. Психолог должен за короткий срок определить причины, мотивы, условия конфликта, показать супругам возможности восстановления их отношений.

2. Различная степень конфликтности семейной жизни у супругов. Значительная часть обращающихся за психологической помощью – это молодые люди, недавно поженившиеся. Для них коррекция психологической несовместимости эффективна. Однако нередко психолог имеет дело с семьями, которые неизбежно эволюционируют к разводу. Эффективность их психологического консультирования незначительна.

Еще одна группа консультируемых – люди с противоречивой системой мотивов как препятствующих, так и содействующих сохранению супружеских отношений. Первая группа мотивов обуславливает сохранение конфликтов, вплоть до готовности идти на развод, в то время как мотивы, содействующие сохранению семьи, делают возможным психологическую коррекцию супружеских отношений.

3. Повышенная агрессивность консультируемого по отношению к супругу и консультанту. Особенность конфликтных семей, находящихся на стадии развода, – упрощенная мотивировка такого решения. Это затрудняет полную диагностику супружеских отношений. Важно заинтересовать консультируемых в более глубоком раскрытии их семейных и личных проблем, а также трансформировать ситуацию, где психолог проводит экспертизу взаимоотношений супругов, в ситуацию, когда сами они с помощью психолога переосмысливают мотивы конфликта.

4. Наличие неосознаваемых компонентов конфликтного поведения супругов значительно усложняет положение консультируемых и работу психолога (В. Смехов).

**Этапы психологического консультирования.** Определение необходимости консультирования и прогноз эффекта воздействия на семью – это *начальная диагностическая стадия* коррекции супружеских отношений. Для диагностики супружеского конфликта рекомендуется использовать методику анализа конфликтной ситуации – МАКС (В. Смехов). Она представляет собой свободное описание конфликта в виде ответов на вопросы, которые объединены в одиннадцать рефлексивных планов. Важно представить внутреннюю картину конфликтного события хотя бы одного из его участников. Эффективное использование методики возможно после установления психотерапевтического контакта.

*Вторым этапом* консультирования конфликтных семей является восстановление супружеских отношений. Успешность перехода к нему зависит от снижения психической напряженности консультируемого. Иногда в супружеском конфликте сложившиеся отношения восприни-

маются как неизбежные, из-за чего появляются чувства беспокойства, безысходности, жалости к себе. Важно стремиться изменить пессимистичное отношение супругов к ситуации.

*При нормализации супружеских отношений важно:*

- не допустить нового обострения конфликта в присутствии психолога (обвинений, оскорблений, грубости);
- не стать на сторону одного из супругов, так как нередко попытки включить консультанта в качестве союзника в конфликте;
- с самого начала стремиться к расширению понимания супругами конфликтной ситуации, оценки ее с позиции оппонента;
- терпеливо относиться к медленной, но положительной эволюции, восстановлению супружеских отношений;
- уважительно относиться к нормам и ценностям, которые принимают или отстаиваются супругами;
- не стремиться давать советы, а помогать найти правильное решение самим;
- соблюдать деликатность и анонимность, особенно в тех вопросах, которые касаются интимных отношений супругов.

Психологу-консультанту не всегда удается нормализовать отношения супругов, которые обратились за помощью. Р. Мэй подчеркивает необходимость психологу развивать в себе то, что А. Адлер назвал *мужеством несовершенства*, т.е. умение мужественно принимать неудачу.

### *Резюме*

1. В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между: супругами; родителями и детьми; супругами и родителями каждого из супругов; бабушками (дедушками) и внуками.
2. Основными источниками супружеских конфликтов являются ценностные, позиционные, сексуальные, эмоциональные и хозяйственно-экономические причины.
3. К факторам, влияющим на конфликтность супружеских отношений, относят кризисные периоды в развитии семьи.
4. В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи.
5. К психотравмирующим последствиям супружеских конфликтов относятся: состояние полной семейной неудовлетворенности, семейная тревога, нервно-психическое напряжение, состояние вины.
6. Конструктивность разрешения супружеских конфликтов зависит от умения супругов понимать, прощать и уступать.

7. Психологические факторы конфликтов во взаимодействии детей и родителей обусловлены типом внутрисемейных отношений, деструктивностью семейного воспитания, возрастными кризисами детей и личностными особенностями.

8. Сущность психологического консультирования конфликтных семей заключается в выработке рекомендаций по изменению негативных психологических факторов, затрудняющих жизнь семьи и вызывающих конфликты, особенно при переходе семьи из одной стадии развития в другую.

### ***Основные термины и понятия***

Семейные конфликты, супружеские конфликты, природа конфликтов, конфликты детей и родителей, предупреждение конфликтов, разрешение конфликтов

### ***Вопросы для повторения***

1. Назовите природу супружеских конфликтов и кризисные периоды в развитии семьи.
2. Назовите типы семьи в зависимости от глубины и остроты конфликтов и психотравмирующие последствия супружеских конфликтов.
3. В чем заключается предупреждение и разрешение супружеских конфликтов?
4. Назовите психологические факторы конфликтов во взаимодействии родителей и детей и перечислите реакции ребенка на конфликт в семье.
5. Перечислите основные направления профилактики конфликтов родителей с детьми.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем в большей степени проявляются супружеские конфликты в настоящее время?
2. Как демократизация общества влияет на семейные конфликты?
3. Какова динамика конфликтов между детьми и родителями с изменением возраста детей?
4. В чем заключается специфика конфликтов взрослых детей и их родителей?
5. В чем заключается специфика конфликтов между бабушками (дедушками) и внуками?



## **Тема 3. Конфликты между руководителями и подчиненными**

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель – подчиненный», т.е. от конфликтов «по вертикали».

### **3.1. Причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный»**

Причины конфликтности отношений руководителя и подчиненного бывают объективные и субъективные. Рассмотрим *объективные причины* конфликтов данного типа:

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного.

Противоречие в звене «руководитель – подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т.е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывает, что на конфликты по вертикали приходится от 60 до 80% всех межличностных конфликтов в коллективах.

2. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по своей природе. Из четырех типов деятельности (человек – человек, человек – природа, человек – машина, человек – знак) наиболее конфликтны профессии типа «человек – человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу производства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач.

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными

связано с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу отношений приходится 88%, бытовую – 9 и общественную – 3% конфликтных ситуаций. В противоположность конфликтам в звене «руководитель – подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов по вертикали. На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными.

5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов по вертикали.

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Проявляется в том, что:

а) к подчиненному поступают указания от множества начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных – более 7–8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди *субъективных причин* конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со сто-

роны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).

### **3.2. Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали**

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

Психологический отбор специалистов в организацию;  
стимулирование мотивации к добросовестному труду;  
справедливость и гласность в организации и деятельности;  
учет интересов всех лиц, которых затрагивают управленческие решения;  
своевременное информирование людей по важным для них проблемам;  
снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;  
организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;  
оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;  
уменьшение зависимости работника от руководителя;  
поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;  
справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами:

1. *Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи.* Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

2. *Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым.* Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряже-

ния не означает самоустранения начальника от обеспечения выполнения этого задания.

3. *Приказы, распоряжения, требования к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.* Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

4. *Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.* Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

5. *Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.* Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

6. *Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников.* Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

7. *Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного.* Решительные попытки «сделать из него человека» ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания – длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

8. *Критикуйте после того, как похвалите.* Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы, тем самым, настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

9. *Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности.*

10. *Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.* В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

11. *Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных.* Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту.

12. *Не делайте подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок.* Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

13. *Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным.* Помните, что люди больше всего не любят несправедливость.

14. *Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.* Гнев, злость, досада – плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять собой».

15. *Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством.* Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальником на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь с подчиненными.

16. *Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки.* Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

17. *Уважайте права подчиненных.* Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

18. *Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.* Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

### **3.3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными**

В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты по вертикали. Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными:

1. *Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.* Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами – от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.

2. *Аргументируйте свои требования в конфликте.* Настойчивость в требованиях к подчиненному следует подкрепить правовыми нормами.

3. *Умейте слушать подчиненных в конфликте.* Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта.

4. *Вникайте в заботы подчиненного.* Многие конфликты по вертикали возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной.

5. *Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным.* После обострения конфликта его сложно разрешать, т.к. ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

6. *Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент.* Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т.п. Грубость – признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово – основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.

7. *Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного.* Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «Вы».

8. *Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус.* Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

9. *Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности.* Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия.

10. *Не злоупотребляйте должностным положением.* Должностное положение – солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу применяют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

11. *Не затягивайте конфликт с подчиненным.* Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимущества правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.

12. *Не бойтесь идти на компромисс.* Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

13. *Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному.* Необходимо найти мужество признать в этом самом себе, а при необходимости извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает).

14. *Помните, что конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель.* Главное – быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

Что касается *поведения подчиненного при разрешении конфликта* с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей по сравнению с начальником. Выполнение подчиненным ряда условий может повысить шансы на учет его интересов.

Не спешите противодействовать руководителю в конфликте.

Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.

Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном.

Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном принципиальном решении.

Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.

Не переходите на оскорбления или резкие выражения.

Справедливость позиции в конфликте по вертикали не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя.

Вызывайте руководителя на откровенный разговор.

Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.

Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, т.к. он все равно добьется своего.

Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.

Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.

Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешать конфликт с ним.

### *Резюме*

1. Существуют объективные и субъективные причины конфликтности отношений руководителя и подчиненного.

2. Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятель-

ность. При этом целесообразно руководствоваться определенными правилами.

3. В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты по вертикали. Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

### ***Основные термины и понятия***

Конфликты по вертикали, причины конфликтов по вертикали, предупреждение конфликтов между подчиненными и руководителями, разрешение конфликтов между подчиненными и руководителями

### ***Вопросы для повторения***

1. Причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный».
2. Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали.
3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем специфика конфликтов с руководителем в деятельности офис-менеджера?
2. В чем специфика конфликтов по вертикали на предприятиях сервиса?
3. Каковы особенности урегулирования конфликтов между руководителями и подчиненными в современном российском обществе?



## Тема 4. Групповые конфликты

Групповые конфликты менее распространены в социальной практике, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Каждый из нас на работе, учебе или в любом другом групповом взаимодействии может быть втянут в групповой конфликт. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т.п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов. Знание теории групповых конфликтов, как и других типов психологических конфликтов, является не только важнейшей составляющей профессиональной подготовки специалистов самых различных направлений, но и важнейшим ориентиром для каждого из нас в групповых взаимоотношениях.

### 4.1. Понятие групповых конфликтов и их классификация

*Групповые конфликты* представляют собой не что иное, как противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

*Малая социальная группа* – это группа людей, объединенных совместной деятельностью, общими целями и интересами, находящимися в непосредственных взаимоотношениях друг с другом. Количественный состав малой группы может варьироваться от двух-трех до нескольких десятков членов, например экипаж самолета, рабочая бригада и т.д.

Для малой социальной группы характерными являются следующие отличительные признаки:

- непосредственность общения между ее членами;
- общие интересы, цели и совместная деятельность;
- внутренняя расчлененность функций и групповых ролей;
- определенный способ взаимодействия между членами;
- членство, чувство принадлежности к данной группе;
- групповая идентичность с точки зрения посторонних.

В зависимости от целей и способов объединения малые социальные группы делятся на формальные и неформальные.

Формальные группы образуются по заданным параметрам: определенная структура организации, строгая иерархия, наличие должностей, прав и обязанностей, регламентация деятельности, определенная процедура власти и подчинения. Формальные отношения между людьми в основном обусловлены не личными качествами, а безличными статусно-ролевыми позициями.

Неформальные группы возникают стихийно. Основанием для их образования являются взаимные потребности, интересы и ценности. В

неформальных группах отсутствуют фиксированные цели и должности, нет ясно регулируемых правил членства. Распределение функциональных обязанностей и ролей происходит стихийно в результате внутригруппового взаимодействия и зависит от личностных качеств каждого члена группы. Лидер группы определяется непроизвольно. Роли в неформальной группе постепенно закрепляются за каждым членом, их исполнение становится обязательным. Неисполнение ролей или их «не-санкционированное» перераспределение чревато конфликтами.

**Виды групповых конфликтов.** Любая социальная группа – сложное социальное, социально-психологическое образование. В ней одновременно могут функционировать формальная и неформальная системы отношений. Такая группа также находится в сложной системе взаимоотношений с другими группами. Образно говоря, в социальной группе, как в капле воды, отражается все многообразие общества. Поэтому в ней в той или иной степени могут возникать самые разнообразные конфликты. Наиболее характерными из них являются:

1. Внутриличностный конфликт:
  - а) вызванный внутригрупповыми проблемами;
  - б) привнесенный извне и вызывающий внутригрупповую напряженность.
2. Межличностный конфликт:
  - а) ценностно-нормативный;
  - б) статусно-ролевой;
  - в) психологической несовместимости.
3. Конфликт между группой (подгруппой) и членом группы.
4. Конфликт между подгруппами в отдельной группе.
5. Конфликт между формальной и неформальными системами отношений.
6. Межгрупповые конфликты.

Классификацию групповых конфликтов можно рассматривать также в зависимости от разновидностей социальных мотивов внутригруппового взаимодействия. Ч. Макклинтон выделил шесть разновидностей таких мотивов:

1. Мотив максимизации общего выигрыша (кооперация).
2. Мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (соперничество).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Минимизация различий между собственным и чужим выигрышем (равенство).

Каждый из перечисленных мотивов предполагает свои причины возникновения противоречий, свою конфликтную установку и свои способы конфликтного взаимодействия.

## 4.2. Причины возникновения групповых конфликтов

О причинах внутриличностных и межличностных конфликтов мы уже говорили. Причины конфликтов, возникающих между личностью и группой, всегда связаны:

- ✓ с нарушением ролевых ожиданий;
- ✓ с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);
- ✓ с нарушением групповых норм.

Причины конфликтов между *формальной и неформальной системами отношений* обуславливаются особенностями конкретной группы.

Многие неформальные группы возникают на основе существующей формальной организации (например футбольная команда цеха). Но возможны варианты, когда неформальная группа трансформируется в формальную организацию (например группа друзей создает свою фирму). И в том, и в другом случае члены неформальной группы будут взаимодействовать сразу в двух системах взаимоотношений – формальной и неформальной. При этом формальные функции и неформальные роли переплетаются, заменяются одна другой. Вчерашние друзья-приятели могут стать оппонентами и даже врагами из-за возникновения проблем в совместной деятельности, а ранее незнакомые люди могут подружиться в процессе делового общения.

Неформальная группа может по числу членов совпадать с формальной организацией (например экипаж самолета), может составлять лишь определенную часть организации, а может и выходить за «границы» организации (иметь часть своих членов вовне). Наиболее удачным для предупреждения и разрешения конфликтов считается вариант, когда неформальную группу и формальную организацию образуют одни и те же люди, а неформальный лидер является одновременно и формальным руководителем организации. Но и такое удачное совпадение не гарантирует бесконфликтное сосуществование формальных и неформальных отношений в группе.

Противоречия и конфликты между формальной и неформальной системами отношений возникают также на основании различий в статусно-ролевых (функциональных позициях) позициях, занимаемых одними и теми же людьми в разных системах отношений. Например, лидер неформальной группы может быть рядовым работником формальной организации, на базе которой функционирует эта группа, а руководитель организации – рядовым членом неформальной группы.

В таких случаях возможен перенос неформальных отношений на формальные, и наоборот. В стабильной группе такое замещение функций и ролей, как правило, не вызывает особых противоречий и даже способствует укреплению межличностных и деловых отношений. Но в

условиях «организационно-групповой» нестабильности различные статусно-ролевые позиции, занимаемые одним и тем же человеком в разных системах отношений, могут стать причиной конфликтов (внутриличностных, межличностных и др.).

Взаимодействие членов группы в разных системах отношений (формальной и неформальной) порождает различия в межличностных восприятиях. Так, межличностная совместимость в инструментальной, деловой сфере еще не означает, что партнеры находят взаимопонимание. Эмоциональная совместимость также не является гарантией функциональной совместимости. Перенос межличностной несовместимости из одной системы отношений в другую – причина для возникновения конфликтов.

Еще одним основанием для возникновения конфликтов между формальной и неформальной системами являются цели и интересы. Интересы неформальной и формальной групп могут совпадать (полностью или частично), могут сосуществовать как бы параллельно (нейтрально), а могут быть и несовместимыми.

Проблема совместимости целей и интересов совместно функционирующих систем является одной из наиболее сложных. Если решить эту проблему не удастся, то вопрос может стоять либо о ликвидации организации, либо о распаде неформальной группы.

Любой конфликт между неформальной и формальной системами отношений по мере своего развития персонифицируется в лице неформального лидера и руководителя организации. Роль лидера заключается в защите групповых интересов и сохранении (укреплении) единства группы. В отличие от лидера формальный руководитель прежде всего обязан всячески способствовать достижению интересов и целей организации. В данном случае возможны конфликты между формальным руководителем и неформальным лидером по поводу групповых и организационных вопросов. Также это может быть и обыкновенный межличностный конфликт, причинами которого являются проблемы доминирования или личностной несовместимости. Но если группа поддерживает своего лидера, то межличностный конфликт формального и неформального лидеров может стать и полномасштабным.

В таких случаях возможны следующие варианты разрешения и исхода конфликтов:

1. Нахождение компромисса между руководителем и неформальным лидером, например разграничение сфер влияния (формальной и неформальной).
2. Руководитель находит разногласия между членами неформальной группы с целью привлечь на свою сторону определенное число членов группы. Если такой вариант удастся, то группа может расколоться на две подгруппы. Возможен также вариант со сменой лидера.

3. Замена руководителя организации (подразделения). Возможен вариант, когда вакантную должность руководителя займет неформальный лидер.

4. Подавление конфликта административными методами. При таком варианте урегулирования конфликта его последствием может стать увольнение (добросовестное или принудительное) всех или определенной части членов неформальной группы.

### 4.3. Межгрупповые конфликты

В последние десятилетия межгрупповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни. Во многом благодаря активизации межгрупповой конфликтности стала быстрее развиваться конфликтология в России. Соперничающими оказываются разнообразные субъекты: малые и большие трудовые коллективы, этнические группы и другие крупные сообщества: социальные слои и классы, религиозные объединения, партии и массовые движения. Несмотря на разнообразие таких конфликтов, они обычно имеют единые механизмы возникновения и развития.

**Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов.** При рассмотрении в целом механизмов возникновения межгрупповых конфликтов *необходимо учитывать следующие обстоятельства:*

❖ Межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия.

❖ Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы – Они».

❖ Неадекватное социально-групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

❖ Групповая атрибуция. В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняются внешними обстоятельствами.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм.

*Межгрупповая враждебность.* Впервые описана З. Фрейдом, который опирался на работы Г. Лебона и У. Мак-Дугала. З. Фрейд постулировал факт универсальности межгрупповой враждебности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы. З. Фрейд выявил истоки формирования враждебности к «чужим» и привязанности к «своим».

Данный механизм получил развитие в работах Д. Долларда, Н. Миллера и Л. Берковитца. Так, Л. Берковитц обосновал неизбежность переноса человеком агрессии на всех «других», «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения». Здесь вновь постулируется неизбежность межгрупповой агрессии. Последователи теории «фрустрация – агрессия» показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем.

*Объективный конфликт интересов.* Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта Д. Кэмпбеллом. Ее суть сводится к следующему:

- конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;
- конфликт интересов, а также имевший место в прошлом межгрупповой конфликт обуславливают восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы;
- угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы;
  - угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;
  - угроза увеличивает непроницаемость групповых границ;
  - угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм;
  - угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группе;
- угроза приводит к необходимости наказания членов группы, отклоняющихся от групповых норм (реальная угроза увеличивает догматизм и этноцентризм);
- ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы также обуславливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы.

*Внутригрупповой фаворитизм.* Некоторые специалисты (К. Фергюссон, Х. Келли, Д. Рабби, М. Горвитц) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться без объективного конфликта интересов и только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название «внутригрупповой фаворитизм». Его суть заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп.

Когда статусные различия между двумя группами признаются справедливыми и высокостатусной, и низкостатусной группами, эффекты внутригруппового фаворитизма выражены незначительно. Как толь-

ко возникает сомнение в справедливости статусных различий, внутригрупповой фаворитизм возрастает, причем в большей степени у членов группы, обладающей более высоким статусом (Д. Тэрнер, Р. Браун). Осознание незаконности (или нестабильности) статусных различий порождает стремление их изменить, увеличивает внутригрупповую поддержку и межгрупповое соперничество.

Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами – классовыми, этническими, региональными, возрастными и т.д. – высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

#### **4.4. Трудовые конфликты и пути их разрешения**

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 году, когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)». Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда (И. Шугаев). Трудовой конфликт – более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты. Первые обычно являются конфликтами «по вертикали», и о них мы уже говорили. Поэтому далее мы будем анализировать только межгрупповые трудовые конфликты. Исходя из особенностей сторон *выделяются следующие трудовые конфликты:*

- ◆ между трудовым коллективом и администрацией;
- ◆ между трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- ◆ между администрацией и профкомом;
- ◆ между трудовым коллективом и руководством отрасли;
- ◆ между трудовыми коллективами разных организаций;
- ◆ между трудовыми коллективами и органами управления государством.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить *три предмета конфликта*:

- условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т.д.);
- система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т.д.);
- выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов и т.п.).

*Причины трудовых конфликтов:*

- ✓ бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- ✓ бездействие администрации в улучшении условий труда;
- ✓ попытки администрации незаконно уволить работников;
- ✓ незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- ✓ девальвация ценностей трудовой культуры;
- ✓ снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- ✓ низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- ✓ несвоевременная выплата заработной платы;
- ✓ нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- ✓ нарушение договорных обязательств по поставкам, оплате и т.д.;
- ✓ рост безработицы;
- ✓ обнищание населения, включая наемных работников.

*Функции трудовых конфликтов:*

1. Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой – повышает сплоченность рабочих.

2. Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

3. Существует инновационная, творческая функция трудового коллектива. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

4. Социально-психологическая функция трудового коллектива состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Среди *форм разрешения* противоречия выделяют: выступления на собраниях коллектива; проведение демонстраций; обращение в прессу, на радио и телевидение; обращение к вышестоящему руководству; обращение за поддержкой к народным депутатам, партиям; предъявление требований через профсоюзный комитет; обращение в комиссию по



трудовым спорам; организация пикетов, локаутов; забастовки, которые рассматриваются большинством рабочих как наиболее эффективное средство борьбы за свои права.

*Забастовка* – вид межгруппового трудового конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвиганием требований экономического, социального или политического характера. *Особенности забастовки как конфликта*: массовый характер участия в ней работающих; наличие органов управления; значительное влияние забастовки на тех, против кого она направлена. Забастовки подразделяют на: всеобщие, полные, частичные; срочные, бессрочные; борьбу за права и выступления в знак солидарности.

Не все виды забастовок являются легальными. Некоторые забастовки выходят за рамки трудового конфликта, перерастая в социальные, а порой и политические потрясения. С точки зрения действующего законодательства они должны признаваться незаконными. Незаконными считаются забастовки:

а) по политическим мотивам, с требованиями об изменении конституционного строя, созыве, роспуске или изменении порядка деятельности высших органов государственной власти, отставке их руководителей, а также с требованиями, влекущими нарушение национального и расового равноправия либо изменение границ;

б) объявленные без соблюдения установленных законом процедур.

Прекращение работы как средство разрешения коллективного трудового конфликта не допускается, если это создает угрозу жизни, здоровью людей и на предприятиях, и в организациях железнодорожного и городского общественного транспорта, гражданской авиации, связи, энергетики, оборонных отраслей, в государственных органах, на предприятиях и в организациях, на которые возложено выполнение задач по обеспечению обороноспособности, правопорядка и безопасности страны, в непрерывно действующих производствах, приостановка которых связана с тяжелыми и опасными последствиями (ст. 9–17 Закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»).

**Предупреждение трудовых конфликтов.** В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в стране. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции. Если рассматривать забастовку как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями предупреждения забастовок могут быть:

1. Создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп (потенциальных участников забастовок) путем мобилизации их собственных усилий.

2. Создание работающего «переговорного механизма» между сторонами, причастными к забастовке.

3. Принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателями.

4. Содействие усилению роли независимых профсоюзов.

#### **Основные пути разрешения трудовых конфликтов.**

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов является: коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Если трудовые коллективы берут обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров и соглашений, то коллективные договоры становятся основой правового механизма регулирования трудовых конфликтов. В зарубежной практике, например в Швеции, Финляндии, Германии, забастовка возможна лишь при нарушении предпринимателем коллективного договора. Забастовка, которая проводится не профсоюзом, считается незаконной.

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или народными судами.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

Минимум забастовок в Австрии, Японии, Швейцарии и других странах объясняется, во-первых, гибкой дифференциацией заработной платы работников в зависимости от качества их труда, во-вторых, равным статусом всех работников при пользовании столовыми, медицинскими учреждениями, служебными машинами, отменой на предприятиях льгот и привилегий. Условия оплаты труда и отдыха там тщательно регулируются коллективным договором. Все работники реально участвуют в управлении, имеют доступ к информации о распределении прибыли, решении кадровых вопросов, условиях труда.

### **4.5. Межэтнические конфликты**

Один из важных аспектов исторического развития состоит в неуклонном расширении межэтнических контактов. Развитие коммуникаций, рост мобильности населения, совершенствование средств массовой информации – все это разрушает замкнутость этносов, расширяет сферу их взаимодействия и взаимозависимости. Наряду с этим наблюдается и

противоположная тенденция. В настоящее время в мире насчитывается свыше 2 тысяч этносов, среди которых 96,2% населения составляют этносы численностью в один миллион и более человек (их в мире 267). Происходит увеличение больших по численности этносов и уменьшение малочисленных народов. Этнические общины стремятся сохранить себя, свой исторический опыт, культуру, самобытность.

По мнению ряда политиков, географов, социологов, существующие государственные границы будут терять свое значение, если они не соответствуют языковым и территориальным границам проживающих там этносов. Результатом этой тенденции может стать увеличение числа независимых государств со 190 (в настоящее время) до 300 с лишним (через 25–30 лет). Нередко вторая тенденция оказывается определяющей в системе межэтнических отношений и часто приводит к межэтническим конфликтам.

*Межэтнические конфликты* представляют собой конфликты, происходящие между отдельными представителями, социальными группами различных этносов, и конфронтацию двух или нескольких этносов.

**Причины межэтнических конфликтов.** Межэтнические конфликты не возникают неожиданно, а вызревают в течение длительного времени. Причины, ведущие к ним, многообразны. Их сочетание в каждом конкретном случае особое. Для возникновения конфликта необходимо наличие трех факторов. *Первый* связан с уровнем национального самосознания, которое может быть адекватным, заниженным или завышенным. Два последних уровня способствуют появлению этноцентрических устремлений. *Второй* фактор – наличие в обществе «критической» массы проблем, оказывающих давление на все стороны национального бытия. *Третий* фактор – наличие политических сил, способных использовать в борьбе за власть два первых фактора.

Объективный анализ причин межэтнических конфликтов возможен при условии анализа всех аспектов этого явления: этно-психологического, социально-экономического, политического, социо-культурного.

*Этнопсихологический фактор* – общий компонент национальных интересов в конфликтной ситуации. Угроза насильственного разрушения привычного образа жизни, материальной и духовной культуры, эрозия системы ценностей и традиционных норм по-разному воспринимаются социальными группами и индивидами в этносе. В целом они вызывают в этнической общности защитные реакции, так как отказ от привычных ценностей предполагает признание превосходства ценностей доминирующего этноса, порождает чувство второсортности, представления о национальном неравенстве.

Межэтнические конфликты на почве *социокультурных различий* возникают, как правило, вследствие форсированной, принудительной языковой ассимиляции, разрешения культуры и норм религиозного или цивили-

лизационного свойства. Это делает реальной перспективу дезинтеграции этноса как социокультурной общности, вызывает защитные реакции.

*Социально-экономический фактор* действует во всех межэтнических конфликтах, но его значимость различна: он может играть определяющую роль, быть одной из причин конфликта, отражать реальное социально-экономическое неравенство, мнимую дискриминацию или экономические интересы узких групп.

*Политический фактор*. Возрождение этничности в любой стране сопровождается появлением новых политических лидеров меньшинства, которые добиваются большей политической власти в центре и автономии на местном уровне. Они расторгают прежние идейно-политические союзы, подвергают сомнению легитимность существующей системы государства, отстаивая право на самоопределение меньшинства как равноправного члена международной политической системы, как нации среди наций.

Таким образом, *межэтнический конфликт* – это, в конечном счете, борьба за контроль над распределением материальных и духовных ресурсов.

**Основные пути разрешения межэтнических конфликтов.** Такие конфликты – сложные, труднорегулируемые явления. Это связано с тем, что:

- многие из них имеют глубокие исторические корни, многолетнюю историю обострения и затухания;
- они затрагивают бессознательное человека;
- они подвержены сильному влиянию религии.

Выход из межэтнического конфликта может быть различным – от компромисса до применения силы. При разблокировании межэтнических конфликтов лучше избегать как внешнего военного участия в них, так и всякого другого постороннего вмешательства, т.е. обеспечить свободу выбора каждой противоборствующей стороне. Это первое условие. Второе условие – прекращение боевых действий и достижение политического компромисса между участниками конфликта.

При регулировании межэтнических конфликтов на территории бывшего СССР целесообразно исходить из следующих *принципов*:

- ❑ Неизменность территориальных границ национальных образований, республик, областей, районов даже при возможной их спорности.
- ❑ Решение всех спорных вопросов исключительно неконфликтными методами на основе действующих в данный момент законов.
- ❑ Соблюдение принципа демократического федерализма, по которому каждая республика, вошедшая на добровольных началах в состав РФ, образует вместе с другими республиками единое многонациональное государство.
- ❑ Экономическое равноправие, выражающееся в самостоятельности входящих в РФ национальных образований.

- Комплексное развитие национальных и территориально-административных образований.
- Децентрализация территориального управления, предусматривающая делегирование полномочий сверху вниз и четкое их разграничение.
- Эквивалентность межрегионального обмена, заключающаяся в том, чтобы на смену централизованному управлению ценообразованием пришли объективные стоимостные пропорции, основанные на ценах мирового рынка и внутрифедеративном разделении труда.

#### 4.6. Внутриполитические конфликты

Особенностью *политического конфликта* является борьба за политическое влияние в обществе или на международной арене. Политический конфликт можно определить как столкновение противоположных общественных сил, обусловленное разнонаправленными политическими целями и интересами. Политические конфликты делятся на внешнеполитические (межгосударственные) и внутриполитические.

**Сущность внутриполитического конфликта.** Содержание политической жизни государства, общества составляет особую форму реализации политических интересов людей (классов, социальных групп, партий, национальных и религиозных общностей и т.п.).

Особенностями внутриполитического конфликта являются:

- борьба того или иного слоя общества за политический интерес;
- борьба за политическое господство, которая по формам весьма разнообразна – от парламентской борьбы до гражданских войн.

##### **Виды внутриполитических конфликтов:**

1. *Классовые внутриполитические конфликты*, возникающие между общественными классами, обычно носят антагонистический характер и, начинаясь с социально-демографического, иногда корпоративного уровня, часто становятся общегражданскими.

2. *Конфликты между политическими партиями (общественно-политическими движениями)*. С переходом мировой цивилизации от авторитарных форм правления к преимущественно демократическим борьба по вопросам о путях развития общества в демократических государствах сместилась в пользу деятельности политических партий и общественно-политических движений. Политическая борьба партий редко выходит за рамки конституционных норм и приобретает порой драматический характер (достаточно вспомнить события в России в 1993 году).

3. *Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве, партии, движении и т.п.* Эти группировки, как правило, официально не оформлены в объединения, однако их интересы всегда связаны с борьбой за власть.

4. Иногда в особую группу внутриполитических выделяют конфликты с ярко выраженной *политической окраской*.

**Пути предотвращения внутривластных конфликтов.** Обществу для стабильного функционирования необходима постоянная модернизация, включающая *политическую модернизацию* как основу законности и стабильности политической власти. Но модернизация – это процесс разрешения возникающих в ходе развития противоречий и конфликтов. Политической практикой выработаны пути стабилизации системы, ведущие к предотвращению внутривластных конфликтов. Смысл этих методов сводится к ослаблению конфронтации между политической властью и интересами ущемленной части общества, а значит, сведению оппозиции до неконфликтного уровня антиправительственной политической ориентации.

1. *Социальное маневрирование* заключается в перераспределении части общественного продукта в интересах оппозиции.

Формы использования этого метода зависят от социально-экономического развития общества. Они могут варьировать от бесплатной раздачи хлеба, как было в Древнем Риме, до разветвленной инфраструктуры в развитых современных странах, включающей бесплатное медицинское обслуживание и образование, пенсионные пособия, социальное страхование и т.п. Этот метод – своеобразный «клапан», которым выпускают «пар» народного недовольства, снижая накал антиправительственных настроений.

2. *Политическое маневрирование* включает в себя широкий спектр мероприятий, призванных обеспечить преобразование разнонаправленных интересов в устойчивый политический альянс, фактически способствующий функционированию существующей политической власти. Среди форм реализации метода выделяют следующие:

- выявление возможностей политического компромисса между противоборствующими сторонами;
- подмена средств достижения цели (декларируется цель, отвечающая интересам большинства населения страны, и средства, с помощью которых она будет достигнута; при этом выигрывается время, используемое для применения других средств стабилизации);
- смена политического лидера (не достигнув ранее заявленных целей, руководство страны отправляет в отставку, например, кабинет министров или конкретного лидера, оставаясь у власти).

Уязвимая сторона политического маневрирования – временный характер применяемых мер.

3. *Политическое манипулирование.* В широком смысле под ним понимаются действия политической власти, предпринимаемые ею для обеспечения своего стабильного функционирования.

В узком смысле под политическим манипулированием понимается целенаправленное воздействие на общественное сознание, прежде всего через каналы массовых коммуникаций. Обычно газеты, радио, телеви-

дение находятся в руках политических сил, господствующих в данном обществе, поэтому их действия ориентированы на стабилизацию существующей политической системы. Велика роль СМИ в осуществлении такого приема предотвращения конфликтов, как «создание образа врага». Он состоит в перекладывании ответственности за нерешенные проблемы на другие политические силы (часто оппозиционные, а иногда мифические) и отвлечении внимания населения от острых политических и социальных проблем.

4. *Интеграция контрэлиты.* Дестабилизация общественной системы способствует формированию в ней контрэлит, которые играют роль интегратора общественного недовольства. Такие контрэлиты образуются в результате неправильной кадровой политики, приводящей к отвержению нестандартно мыслящих людей. Не попав в состав политической элиты, они накапливаются на «противоположном полюсе», одновременно развертывая антиправительственную активность. Целесообразно не допускать образование контрэлиты, а если она появилась, то интегрировать ее в политическую элиту. Конечные ее политические интересы не расходятся с властью, поэтому возможно включение ее представителей в состав руководства или же приобщение к власти организаций или движений, находящихся под влиянием контрэлиты.

5. *Ослабление «системной оппозиции».* В отличие от контрэлиты она ставит целью полную дестабилизацию существующей системы и создание своей. Поэтому для политического руководства важно максимально ослабить действия «системной оппозиции». Для этого могут применяться следующие приемы:

- перехват инициативы в действиях, которые собиралась осуществить оппозиция;
- раскрытие корыстных интересов членов оппозиции;
- показ невозможности достижения целей, поставленных оппозицией;
- формирование недоверия к оппозиции со стороны социальных слоев, где она популярна;
- образование «раскольнических групп» в составе оппозиции;
- стимулирование «перебежчиков» из лагеря оппозиции, введение их во властные структуры;
- ненасильственная ликвидация оппозиции (включение ее представителей в органы власти, привлечение к разработке решений и т.д.);
- нейтрализация лидеров оппозиции, например психологическая изоляция (абсолютизация в оппозиционном лидере положительных сторон, неумеренная хвала, что способствует его отрыву от оппозиции).

б. *Силовое давление.* Формы применения силового давления колеблются от установления открытой диктатуры, направленной на насильственное искоренение негативного отношения к системе, до применения косвенных методов давления. При этом соблюдаются нормы права, та-

кие как объявление чрезвычайного положения, репрессии, запрет оппозиционных партий и т.п.

Этот метод применим в обществах с низкой политической активностью граждан, где доминирует консервативное мышление и установка на сохранение жесткой иерархической структуры. В этих условиях силовое давление, если оно не выходит за пределы разумного, принимается без особого сопротивления. В обществах высокой политической активности такое давление зачастую встречает отпор.

Применяет ли противоположная невластная сторона подобные методы? Все зависит от сложившейся конкретной социально-политической и экономической ситуации. Поэтому в некоторых случаях невластная сторона может применять фактически те же методы и приемы.

#### 4.7. Межгосударственные конфликты

В современной конфликтологии международные конфликты занимают особое место. Именно они, достигая высших стадий развития вследствие массового применения вооруженного насилия, становятся причиной гибели миллионов людей.

**Особенности межгосударственных конфликтов.** В межгосударственных конфликтах основными субъектами преимущественно являются государства. Исходя из этого выделяют:

- ❖ межгосударственные конфликты (обе противостоящие стороны представлены государствами или их коалициями);

- ❖ национально-освободительные войны (одна из сторон представлена государством): антиколониальные, войны народов, против расизма, а также против правительств, действующих в противоречии с принципами демократии;

- ❖ внутренние интернационализованные конфликты (государство выступает помощником одной из сторон во внутреннем конфликте на территории другого государства).

**Виды межгосударственных конфликтов.** В основе классификаций могут быть: количество участников, масштабы, применяемые средства, стратегические цели участников, характер конфликта.

Исходя из интересов, отстаиваемых в конфликте, выделяют:

- ◆ конфликт идеологий (между государствами с различными общественно-политическими системами); к концу XX века их острота значительно снизилась;

- ◆ конфликты между государствами с целью политического господства в мире или отдельном регионе;

- ◆ конфликты, где стороны отстаивают экономические интересы;

- ◆ территориальные конфликты, основанные на территориальных противоречиях (захват чужих или освобождение своих территорий);



◆ религиозные конфликты, история знает немало примеров межгосударственных конфликтов на этой основе.

Каждый из указанных конфликтов имеет особенности. Рассмотрим их на примере территориальных конфликтов. Им, как правило, предшествуют территориальные претензии сторон друг к другу. Это могут быть, во-первых, претензии государств по поводу территории, которая уже принадлежит одной из сторон. Такие претензии привели к войнам между Ираном и Ираком, Ираком и Кувейтом, ближневосточному конфликту и многим другим.

Во-вторых, это претензии, возникающие в период формирования границ вновь образующихся государств. Конфликты на этой основе возникают сегодня в бывшей Югославии, в России, Грузии.

При установлении границы государства могут сталкиваться интересы соседних этносов и их государственных образований. Во многих случаях границы проводились без учета района проживания этноса, культурных и религиозных общин, в результате чего некоторые народы оказались проживающими в различных государствах. Примером могут служить процессы создания независимых государств в Азии, Африке, Латинской Америке после распада колониальных империй, формирования границ государственных образований СССР: республик Средней Азии, Кавказа, Севера и Сибири.

Любой межгосударственный конфликт порождается широким спектром объективных и субъективных причин. Поэтому невозможно, анализируя конкретную ситуацию, отнести ее только к тому или иному типу. *Может существовать основная причина и несколько сопутствующих, усиливающих и дополняющих основную.* Во всех межгосударственных конфликтах одну из ведущих ролей играют социально-экономические интересы сторон.

Особенностью межгосударственного конфликта является его *взаимосвязь с внутривнутриполитическими конфликтами.* Она может проявляться в различных вариантах:

➤ Переход внутривнутриполитического конфликта в межгосударственный. В этом случае внутривнутриполитический конфликт в стране провоцирует вмешательство в ее внутренние дела других государств или вызывает напряженность между другими странами по поводу этого конфликта. Примерами могут служить эволюции афганского конфликта в 70–80-х годах XX века.

➤ Влияние межгосударственного конфликта на возникновение внутривнутриполитического конфликта. Выражается в обострении внутренней обстановки в стране в результате ее участия в международном конфликте. Классический пример: первая мировая война была одной из причин двух русских революций в 1917 году.

➤ Межгосударственный конфликт может стать одной из причин временного урегулирования внутривнутриполитического конфликта. Напри-

мер, в годы второй мировой войны Движение сопротивления во Франции объединило в своих рядах представителей конфликтующих в мирное время политических партий.

*Спецификой межгосударственного конфликта является то, что часто он реализуется в виде войны.* В чем отличие войны от государственного вооруженного конфликта?

✓ Военные конфликты менее масштабны, чем войны. Цели, преследуемые сторонами в военных конфликтах, достаточно ограничены по масштабам и применяемым средствам.

✓ В отличие от военного конфликта война является состоянием всего общества, участвующего в ней.

✓ Война оказывает более значительное воздействие на последующее развитие государств и международной обстановки.

**Направления предотвращения межгосударственных конфликтов.** Предотвращение межгосударственных конфликтов имеет ряд особенностей. Они заключаются в следующем:

- поскольку непротиворечивого общества не бывает, трудно искусственно создать условия для бесконфликтного общественного развития;

- основные усилия по предотвращению конфликтов должны быть направлены на бесконфликтное решение проблем, возникающих в результате объективных противоречий;

- предотвращение подразумевает максимальное снижение негативных последствий потенциальных конфликтов;

- основные усилия по предотвращению межгосударственных конфликтов направляются на исключение вооруженного насилия.

Основные направления предотвращения межгосударственных конфликтов определяются, исходя из принципов демократического развития мира:

1. *Интернационализация жизни* мирового сообщества в хозяйственно-экономической, политической и культурной сферах. Свидетельство тому – существующие уже десятилетия и вновь создаваемые экономические союзы, сообщества, совместные предприятия. Число транснациональных корпораций, по оценке норвежского политолога, в ближайшем будущем может достигнуть 4000.

Вместе с тем идут дезинтеграционные процессы в Восточно-Европейском и Среднеазиатском регионах, связанные с распадом Советского Союза. Однако в последние годы наблюдаются и объединительные тенденции в этой части мира.

2. *Строгое соблюдение всеми странами и народами принципа мирного сосуществования.* Главное в содержании этого принципа – признание всеми субъектами международных отношений права каждого народа на свободный выбор пути развития и недопустимости его навязывания любому государству и обществу, а также признание объективно существующей многовариантности общественного развития.

3. *Снижение уровня общественного противостояния* – непрерывное, последовательное и равномерное сокращение вооружений, прежде всего оружия массового поражения. Это одно из важнейших направлений в предотвращении конфликтов с применением вооруженных сил, снижении их разрушительных последствий. Разоружение может стать основой более интенсивного социально-экономического прогресса, который поднимет международную безопасность на более высокий уровень, улучшит условия жизни людей, снизив, таким образом, и опасность внутривнутриполитических конфликтов. Во-первых, разоружение должно быть взаимное, равномерное и равноценное для всех конкурирующих сторон. Во-вторых, недопустимость монополии одной из сторон в разработке нового оружия, в том числе имеющего оборонительный характер. В-третьих, в современных условиях, когда невозможен абсолютный контроль за процессами разоружения и разработкой нового оружия, необходимо развитие доверия и сотрудничества в этих областях.

4. *Усиление роли международных межправительственных организаций*, таких как ООН, СБСЕ и др., в области правового регулирования взаимоотношений между странами. Главная задача этих организаций в контексте рассматриваемой проблемы – возглавить строительство системы международной региональной и всеобщей безопасности. Важную роль в предотвращении межгосударственных конфликтов могут сыграть объединенные вооруженные силы ООН. История показывает, что коллективные усилия государств, даже относящихся к различным социально-политическим системам, почти всегда были плодотворными. Яркий пример – антигитлеровская коалиция в годы второй мировой войны. Совместные акции государств по выполнению решения ООН позволили заблокировать агрессивные действия Ирака по отношению к Кувейту.

Проблема предотвращения применения военной силы во внешнеполитической практике – сегодня одна из самых актуальных. Решение ее гарантирует общечивилизационный прогресс и способствует предотвращению конфликтов во внутривнутриполитической жизни государств.

### *Резюме*

1. Групповые конфликты представляют собой противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

2. Групповые конфликты могут быть представлены конфликтами между группой и членом группы, между подгруппами в группе, между формальной и неформальной системами отношений, а также межгрупповыми конфликтами.

3. Наиболее частыми видами групповых конфликтов являются трудовые, межэтнические, внутривнутриполитические и межгосударственные конфликты.

### ***Основные термины и понятия***

Групповые конфликты, трудовые конфликты, межэтнические конфликты, внутриполитические конфликты, межгосударственные конфликты

### ***Вопросы для повторения***

1. Понятие групповых конфликтов и их классификация, основные причины возникновения групповых конфликтов (в конфликтах личность – группа и между формальной/неформальными системами отношений).
2. Назовите особенности и механизмы возникновения межгрупповых конфликтов.
3. Определение трудового конфликта, его виды и предмет.
4. Причины и функции трудовых конфликтов.
5. Предупреждение и основные пути разрешения трудовых конфликтов. Забастовка как форма разрешения трудовых конфликтов.
6. Определение межэтнического конфликта, его факторы и причины.
7. Основные пути разрешения межэтнических конфликтов.
8. Сущность и виды внутриполитических конфликтов.
9. Пути предотвращения внутриполитических конфликтов.
10. Особенности и виды межгосударственных конфликтов.
11. Направления предотвращения межгосударственных конфликтов.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Каковы особенности трудовых конфликтов на территории современной России?
2. Каковы особенности межэтнических конфликтов на территории современной России?
3. Каковы особенности внутриполитических конфликтов на территории современной России?
4. Каковы особенности межгосударственных конфликтов в современном мире?

## Раздел V

# ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

*Хочешь быть умным – научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

*И. Лафатер*

### Тема 1. Предупреждение конфликтов

#### 1.1. Прогнозирование и профилактика конфликтов

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления ими. Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Прогнозирование и профилактика конфликтов выступают направлениями управленческой деятельности по регулированию социальных противоречий.

**Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов.** *Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми.* Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является принцип компетентности. Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки или богатого жизненного опыта. Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную, содержательную информацию о конкретной ситуации. *Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наших знаний о них.* Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам, худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

*Не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.* Можно попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать борьбы и т.п. Но лучше все же дать людям возможность защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса и

избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной и мирной.

Таким образом, **управление конфликтом** – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Управление конфликтом включает: диагностику, прогнозирование профилактики, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно.

Однако предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является таковой. Профилактика конфликтов и умение их конструктивно решать одинаково важны. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

**Объективные условия предупреждения конфликтов.** Рассмотрим основные объективные условия, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:

1. Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации (наличие жилья, материальная обеспеченность, возможность самореализации в служебной деятельности).

2. Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе.

3. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций (например нормативная процедура конкурсного назначения на вышестоящую должность).

4. Успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат для психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д.).

**Организационно-управленческие факторы предупреждения конфликтов (объективно-субъективные условия):**

*Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы как органи-*

зации и как социальной группы. Сюда относится максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам.

*Функционально-организационные условия* связаны с оптимизацией функциональных связей между структурными элементами организации и работниками.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет *лично-функциональные условия* предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным и другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными и сослуживцами.

*Ситуативно-управленческие условия* связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных.

**Социально-психологические условия профилактики конфликтов** представляют большой интерес, потому что они легче поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам:

- Поддержание в ходе взаимодействия *баланса ролей*. Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера. Поэтому, взаимодействуя с сослуживцами, человек должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

- Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп *баланса взаимозависимости в решениях и действиях*. Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому, если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт.

В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость партнера от нас не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

- Анализ конфликтов между людьми показывает, что мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам. Нарушение *баланса взаимных услуг* во взаимодействии людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе – к конфликтам.

- Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддерживать *баланс ущерба*. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине он пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении ограничиваются мировоззрением, воспитанием человека, социальными традициями и страхом наказания. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

- *Сбалансированность самооценки и внешней оценки.*

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки как предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо отметить важную особенность. Речь идет не об объективном, а о *субъективно оцениваемом балансе*. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

## **1.2. Технология предупреждения конфликтов**

*Технология предупреждения конфликтов* есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действия оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно по двум направлениям: влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Если говорить о первом направлении, то ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться-



ся. Ко второму направлению относятся способы и приемы воздействия на поведение оппонента.

**Способы и приемы воздействия на поведение оппонента:**

✓ *Не требуйте от окружающих невозможного, учитывайте, что их способности к различным видам деятельности различны.* Ставя задачи, указывайте реальные сроки их выполнения. Нереальные сроки выполнения работы приводят к тому, что подчиненные делают ее быстро, но плохо, либо не укладываются в срок.

✓ *Не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий перевоспитать человека.* Все новое в природе и обществе обычно создается достаточно медленно. Быстро идут только разрушительные процессы. Поэтому, занимаясь перевоспитанием подчиненного или начальника, не следует рассчитывать на немедленные значительные результаты.

✓ *В процессе общения важно оценивать актуальное психическое состояние партнера и избегать обсуждения острых проблем, если повышена вероятность агрессивной реакции с его стороны.*

✓ *Эффективный способ предупреждения конфликтов – своевременное информирование окружающих об ущемлении ваших интересов.* Часто человек себя знает далеко не полностью. Иметь верное представление о ценностях, мотивах, слабостях других людей вообще весьма затруднительно. Поэтому если кто-либо из окружающих наступает вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально.

✓ *Желательно как можно более заблаговременно информировать людей о ваших решениях, затрагивающих их интересы.* Человек, как правило, отрицательно реагирует на неожиданные изменения ситуации, затрагивающие его личные интересы. Такая реакция естественна. Человек оказывается не готовым к внезапным изменениям обстановки, вынужден принимать решения экспромтом. Это почти всегда вызывает у него негативные эмоции и отрицательное отношение к виновнику усложнения и без того сложной жизни. Принимая решение, необходимо всегда оценивать, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать эти решения с людьми до того, как они будут приняты.

✓ *«Не загоняйте оппонента в угол».* Если ваш оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии разоблачить его некомпетентность даже при наличии условий для этого. Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на острые конфликты ради сохранения чести и достоинства. Поэтому в любой ситуации важно оставлять оппоненту возможность «сохранить свое лицо», он должен иметь право отступить, сохранив при этом чувство собственного достоинства.

К способам и приемам воздействия на поведение оппонента в предконфликтной ситуации также относятся все те приемы улучшения взаимопонимания, о которых нами говорилось в курсе «Профессиональная этика» (например приемы рефлексивного слушания).

**Методы психокоррекции конфликтного поведения.** Люди в конфликтной ситуации обычно ведут себя далеко не оптимально. Практика психокоррекционной и психотерапевтической работы показывает, что возможно изменение поведения человека в конфликте.

Среди методов психокоррекции конфликтного поведения выделяются следующие: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога (социального работника); самоанализ конфликтного поведения.

*Социально-психологический тренинг (СПТ).* Исследования, проведенные в последнее время отечественными социальными психологами, показывают, что СПТ может быть использован для коррекции поведения личности в конфликте. Применение СПТ предполагает учет ряда принципов: доверительного общения, здесь и теперь, персонификации высказываний (открытое высказывание своего мнения, снятие защитных реакций, готовность принять ответственность за свою позицию), активности, акцентирования языка чувств (свободное выражение своих чувств в общении и открытая передача их тому, кто эти чувства вызвал), конфиденциальности.

Групповая дискуссия и игровые методы составляют базовые методы СПТ.

По некоторым данным, около 70% участников СПТ указали в самоотчетах, что изменили свое поведение в конфликтах, стараются не прибегать к конфронтационным способам решения проблем.

Использование СПТ для коррекции конфликтного поведения руководителей обеспечило снижение вероятности использования стратегий избегания и соперничества, увеличение вероятности выбора компромисса и сотрудничества.

*Индивидуальное психоконсультирование.* Используется в целях коррекции общения. Психологическое консультирование рассматривается как способ оказания психологической помощи, направленной на изменение мировосприятия и поведения личности. Психолог в ходе консультирования создает условия для позитивного изменения конфликтного поведения консультируемого.

*Аутогенная тренировка (АТ).* Предполагает освоение человеком приемов мышечной релаксации, самовнушения, развития концентрации внимания и силы представлений, умений контролировать свое поведение. С помощью АТ возможно управление своим психическим состоянием, снижение ситуативной тревожности и агрессивности. Исследования подтверждают психокоррекционные возможности АТ в формировании конструктивного поведения в конфликтах.

*Посредническая деятельность психолога* (социального работника) по оказанию помощи в разрешении реальных конфликтов способствует

выбору оптимальных способов взаимодействия с оппонентом. Индивидуальные беседы с психологом, подготовка к совместной встрече с оппонентом, совместная работа в триаде («Я» – «он» – «психолог») помогают человеку осознать нерациональность своего поведения, способствуют конструктивному разрешению межличностных противоречий.

*Самоанализ своего поведения в конфликтной ситуации* применяется, когда мы попадаем в конфликт или уже после его завершения. При самоанализе конфликта важно соблюдение определенных принципов: объективности, нейтральности, беспристрастности, равенности критериев, отсутствия «двойного стандарта». Самоанализ, подкрепленный самонаблюдением, самоконтролем и самообладанием, позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми.

### **1.3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов**

Одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, – принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Подобные решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Конфликтогенными являются не только некомпетентные решения руководителя, но также и решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений – важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней.

**Подготовка и принятие оптимального управленческого решения.** Важнейшей характеристикой качества управления коллективом является *обоснованность принимаемых руководством решений*. Именно необоснованные решения, наряду с игнорированием руководителями интересов и мнений подчиненных, приводят к конфликтам. Рассмотрим этапы подготовки и принятия управленческого решения.

Общеизвестно положение о том, что прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления. Это и есть *первый этап* подготовки управленческого решения, смысл которого заключается не только в том, чтобы получить подробную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как позитивные, так и негативные моменты в его состоянии.

Однако для того чтобы управлять эффективно, необходимо не только достаточно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления.

Поэтому на *втором этапе* подготовки решения мы даем ответ на вопрос: почему, по каким причинам объект управления находится в таком состоянии, в котором он оказался?

Типичной слабостью руководителя при построении объяснительной модели является стремление искать причины негативных моментов и тенденций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

Далее прежде чем принимать управленческое решение, необходим еще и прогноз развития объекта управления. Это *третий этап* обоснования управленческого решения, здесь мы должны ответить на вопрос: что будет?

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как мы предполагаем, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несовпадения наших прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуют следующий прием. Прогноз должен предполагать три варианта будущих изменений в объекте управления:

- 1) будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств – возможный наихудший вариант;
- 2) возможный наилучший вариант развития событий;
- 3) наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает ее качество. Если события развиваются неблагоприятно, а мы даже не предполагали такой вариант, то в этой трудной ситуации приходится принимать решение экспромтом. Если же мы рассмотрели все три основных варианта, то мы к ним готовы по крайней мере психологически, хотя ничто не мешает нам подготовиться к неблагоприятному варианту развития событий не только психологически, но и материально. Ключевые моменты в будущем развитии событий все же необходимо прогнозировать. Это особенно касается ответственных решений, а значит руководителей высокого ранга, поскольку их решения чаще всего именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в управленческой деятельности, управлять событиями – это значит уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решение, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, чего же мы хотим, в каком состоянии необходимо привести объект управления? Этот *четвертый этап* подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: чего хотим?

Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, достаточно сложным и ответственным этапом подготовки управленческого решения.

При определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных

(оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь, конечные и промежуточные цели могут быть представлены не однозначно, а также вариативно, в виде программы «минимум» и программы «максимум».

Наконец, после того как мы определились с целями руководства, уяснили, чего мы хотим, можно принимать управленческое решение. Оно должно дать ответ на вопрос: что делать? Построение управленческой модели является *пятым этапом* в процессе подготовки и принятия решения.

Таким образом, следует обратить внимание на важность таких этапов в обосновании управленческого решения, как построение описательной, объяснительной, прогностической моделей, а также модели целей. Именно эти модели обычно либо плохо прорабатываются, либо вообще игнорируются при подготовке решения. Само решение, хорошее или плохое, всегда принимается. Не давая подробную характеристику процессу непосредственного принятия решения, замечу лишь, что типичной ошибкой при этом являются существенные диспропорции в качестве ответов на вопросы: что делать? и как делать? Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо делать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос: каким образом мы рассчитываем выполнить намеченное? – то наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничить полет собственной мысли, то нам скорее всего удастся построить прекрасные, впечатляющие своими масштабами и дерзостью планы. Их единственный недостаток в том, что они невыполнимы. Поэтому *шестым этапом* в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: как делать?

И в данном случае очень важно следующее требование к оптимальному решению: глубина и объем преобразований проекта не должны превышать глубину и объем наших знаний о нем. Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не сможем предвидеть все последствия управленческих воздействий.

Однако ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для разных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования различны. Главное – должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организация фактически

«обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Всякое знание относительно. Рекомендации, охарактеризованные выше, не годятся на все случаи жизни. У руководителя не должно создаваться впечатление, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удастся. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. Претворение решения в жизнь – это *седьмой*, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

*Восьмой этап* – оценка результатов деятельности.

*Десятый этап* – принятие решения на продолжение или прекращение деятельности.

*Десятый*, последний этап – обобщение полученного опыта. Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.

Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами – важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания хорошего социально-психологического климата в коллективах. Грамотное с психологической точки зрения руководство, компетентная взаимная оценка начальниками и подчиненными результатов деятельности сотрудников могут предотвратить значительную часть конфликтов между ними.

**Основные психологические причины некомпетентных конфликтных решений.** Существует очень много причин, приводящих к снижению качества управления и конфликтам в различных сферах жизнедеятельности нашего общества. Среди них есть три главные:

Первая причина – *низкое качество обоснования управленческих решений*. Часто дается неглубокая и неполная характеристика объекта управления, т.е. описательная модель, а затем сразу предлагается система мероприятий по управлению. А ведь минимум 50% из того, что руководители сегодня не делают при обосновании управленческих решений, они вполне могли бы делать, не затрачивая дополнительно ничего, кроме добросовестности и усердия.

Вторая причина – *выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами*. Человек, его состояние, перспективы, способы создания для него гуманных условий жизнедеятельности, формирование заинтересованности в каче-

ственном труде – обо всем этом в стране продолжают говорить. Однако, к сожалению, еще явно недостаточно делается для претворения такого подхода в жизнь. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, что, если не поставить человека в центре в процессе подготовки управленческого решения, трудно рассчитывать на достижение любых целей, ибо всякое дело делается не столько машинами, сколько людьми.

Технократизм в управлении практически неизбежен, так как большинство наших руководителей имеют негуманитарное образование. Например, в США и Японии до 80% высшего управленческого персонала фирм имеют ту или иную гуманитарную подготовку. У нас примерно такой же процент высших руководителей организаций не имеет гуманитарного образования.

Третья причина – *волюнтаризм*, присущий достаточно значительному числу отечественных руководителей. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о радикальных преобразованиях тех объектов, явлений, систем, которые недостаточно хорошо изучены. Во-вторых, для волюнтаристского решения характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волюнтаристского типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывает мнения тех, кто работает вместе с ним. В-третьих, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явной несоразмерности качества труда и вознаграждения за труд у различных групп работников. Такие руководители работают меньше, а получают в десятки и сотни раз больше своих сотрудников. Естественно, что волюнтаризм выступает причиной многих конфликтов всех уровней.

### *Резюме*

1. Прогнозирование и профилактика конфликтов выступают направлениями управленческой деятельности по регулированию социальных противоречий.

2. Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития.

3. Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Существуют объективные, организационно-управленческие и социально-психологические условия предупреждения конфликтов.

4. В качестве методов психокоррекции конфликтного поведения выступают: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога (социального работника); самоанализ конфликтного поведения.

5. Важнейшим условием предупреждения конфликтов является оптимальное управленческое решение, включающее 10 этапов его подготовки и принятия.

### ***Основные термины и понятия***

Управление конфликтом, технология предупреждения конфликтов, оптимальные управленческие решения

### ***Вопросы для повторения***

1. Особенности прогнозирования конфликтов и условия их профилактики.
2. Технология предупреждения конфликтов (способы и приемы воздействия на поведение оппонента, методы психокоррекции конфликтного поведения).
3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Каковы особенности предупреждения конфликтов на предприятиях малого и среднего бизнеса в современной России?
2. Каковы особенности принятия управленческих решений современными руководителями?
3. Какие формы предупреждения конфликтов наиболее эффективны для нашей страны?



## Тема 2. Теория и практика разрешения конфликтов

*Побеждать – глупейшее занятие.  
Не победить, а убедить – вот что  
достойно славы.*

*В. Гюго*

### 2.1. Конструктивное разрешение конфликтов

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно из них выходить.

**Формы завершения конфликта.** Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

*Разрешение конфликта* – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

*Урегулирование конфликта* отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него.

При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только около 62% конфликтов между руководителями и подчиненными разрешается или регулируется. В 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%).

*Затухание конфликта* – это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- ◆ истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- ◆ потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- ◆ переориентация мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под *устранением конфликта* понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы

конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);
- устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт);
- устранение дефицита объекта конфликта (у третьей стороны есть возможность обеспечить каждую из конфликтующих сторон объектом, к обладанию которым они стремились).

*Перерастание в другой конфликт* происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

**Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.** Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов.

*Прекращение конфликтного взаимодействия* – первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

*Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения* в целях, интересах оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное – *снизить интенсивность негативных эмоций*, переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно целесообразно *перестать видеть в оппоненте врага, противника*. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интере-

сы другого. Понять – не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно *уменьшить негативные эмоции противоположной стороны*. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

*Объективное обсуждение проблемы*, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов (должностного положения) друг друга*. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие – *выбор оптимальной стратегии разрешения*, соответствующей данным обстоятельствам.

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Выделяют пять основных стратегий: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление. Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Рассмотрим целесообразность применения данных стратегий.

**Соперничество** заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; отсутствие времени на уговоры оппонента. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных ситуаций.

**Компромисс** состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Компромисс эффективен в случаях: понимания

оппонентом, что он и его соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

**Приспособление**, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача свои позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него, незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны. В некоторых ситуациях с помощью уступки реализуется принцип «Три Д: Дай Дорогу Дураку».

**Уход** от решения проблемы, или избегание, является попыткой уйти от конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

**Сотрудничество** считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Оно наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов, склонности обоих игнорировать различие во власти, важности решения для обеих сторон, непредубежденности участников.

Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети – уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1–2% конфликтов завершается путем сотрудничества!

Рассмотренные способы разрешения конфликта на практике реализуются путем *силового подавления* одной из сторон или путем *переговоров* (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступка). Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента или приносит извинения за допущен-

ные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь переговоров.

## 2.2. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. *Медиация* – это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

**Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов.** В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже – группа из двух-трех и более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства.

Медиация – один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Она существовала издавна в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций.

Медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в США в начале 60-х годов. В США выпускается ряд журналов, освещающих проблемы медиации, например «Ежеквартальный журнал по медиации». В 1983 году основан Национальный институт разрешения диспутов, в задачи которого входит разработка новых методов медиации, а также программ обучения ведению переговоров. В стране действуют частная и государственная службы медиации.

Кто же может выступать в роли третьей стороны в конфликте? Формальное или официальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия на оппонентов. Неформальное, неофициальное медиаторство заключается в отсутствии нормативного статуса медиатора, но участники конфликта признают неформальный авторитет этих лиц в решении подобных проблем.

В качестве *официальных медиаторов* могут быть:

- межгосударственные организации (например ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- правительственные или другие государственные комиссии (например создающиеся для урегулирования забастовок и т.д.);

- представители правоохранительных органов (например участковый милиционер по отношению к какому-то бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т.д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

*Неофициальными медиаторами* обычно являются:

- ◆ известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- ◆ представители религиозных организаций;
- ◆ шаманы (у народов Крайнего Севера России);
- ◆ профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- ◆ неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
- ◆ старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- ◆ друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

*Целесообразность* участия третьей стороны в регулировании конфликтных отношений связана с тем, обратились ли за помощью к третьей стороне оппоненты или же она вмешалась в конфликт сама.

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо в ситуациях, когда:

- происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;
- одной из сторон массированно применяется насилие;
- третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;
- конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

*Третейский судья* – наиболее авторитарная роль, так как он обладает большими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примером служит разрешение конфликтов древнерусскими князьями, старейшинами родов, а также решение суда присяжных.

*Арбитр* – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

*Посредник* – играет более нейтральную роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное разрешение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

*Помощник* – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

*Наблюдатель* – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Конфликтологами выделяются условия, в которых целесообразен тот или иной вид медиаторства. Высокоавторитарный стиль (третейский судья или арбитр) выгоден, если требуется быстрое решение; если конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение. Он также эффективен при ужесточении конфликта, его нагруженности эмоциями. После того, как участники «остынут», возможно применение менее авторитарных стилей. При доверии оппонентов к третьей стороне авторитарный стиль воспринимается легче. Наличие у оппонентов навыков обсуждения проблем повышает эффективность неавторитарного стиля (посредник или помощник).

**Результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов.** Вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффективно. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта.

Существует ряд факторов, которые влияют на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте:

1. Основным фактором является *мотивированность обеих сторон на совместную работу*, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение.

2. Эффективность медиации определяется *особенностями и характером деятельности третьей стороны* (заинтересованность в урегулировании конфликта, наличие соответствующих знаний и профессиональных качеств, а также способности убеждать, наличие опыта успешного урегулирования, знания ситуации, обстановки, особенностей конфликта).

3. *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципи-

альными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока.

4. *Длительность конфликта.* Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные.

5. *Характер отношений сторон.* Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество.

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров могут быть различными:

1. *Тактика поочередного выслушивания* на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. *Сделка* – специфика ее в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятие компромиссных решений.

3. *Челночная дипломатия* – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты решения. В результате обычно достигается компромисс.

4. *Давление на одного из оппонентов* – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.

5. *Директивное воздействие* предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

**Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов.** Деятельность руководителя как посредника включает анализ ситуации и урегулирование конфликта.

Необходимо постоянно *проверять достоверность получаемой информации*, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации *руководитель проводит ее оценку*. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

На эффективность урегулирования конфликта влияет *выбор руководителем способа его разрешения*. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из рассмотренных типов медиаторства. Однако основными для руководителя должны являться роли арбитра и посредника, а дополнительными – роли третьей стороны, помощника и наблюдателя.



**Этика деятельности психолога по урегулированию конфликтов.** Рассмотрим специфику посредничества на примере деятельности психолога. Ключевым в этой деятельности является создание новой ситуации в отношениях сторон, способствующей урегулированию существующего между ними конфликта. При урегулировании противостояния психолог стратегической задачей считает не воздействие на оппонентов, а побуждение их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Психолог организует работу с конфликтующими в двух плоскостях. Первая представляет собой *организацию и проведение переговорного процесса*, в ходе которого стороны приходят к выработке согласованного решения. Осуществление взаимодействия по типу «триады» (оппонент – психолог – оппонент) делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом психолог позволяет оппонентам сохранить лицо.

Вторая плоскость деятельности психолога заключается в *оказании психологической помощи* оппонентам, которая включает элементы психодиагностики, консультирования и психотерапевтической работы. Важной задачей такой помощи становится восстановление отношений сторон. В случае успеха психологу удастся преобразовать отношения недавних оппонентов в новое качественное состояние.

Последовательность деятельности психолога при урегулировании конфликта включает отдельные встречи с оппонентами, формирование положительного настроя участников на совместную работу, а также этап совместной работы. Совместная работа может быть организована с использованием системы ИПР (интегративное принятие решения), предложенной А. Филли. Она состоит из шести шагов:

1. Анализ и коррекция ситуации с целью создания благоприятного климата.
2. Анализ и коррекция представлений: с помощью специальных процедур выясняются причины конфликта и позиции участников.
3. Анализ и коррекция отношений: участники определяют свои чувства по отношению к конфликту и друг другу.
4. Определение проблемы.
5. Поиск решения.
6. Принятие решения: оценка альтернативных решений и достижение согласия относительно одного из них. При работе психолога с различными типами конфликтов могут возникнуть различия в посреднической деятельности.

Существуют *этические принципы*, в соответствии с которыми организуется посредническая деятельность психолога:

*Нейтральность* по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно. Психолог не должен зависеть от конфликтующих сторон.

*Безоценочность* позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения.

*Конфиденциальность*. Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия.

*Процедурный характер деятельности*. Задача психолога – организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса зависит от участников.

*Стимулирование сотрудничества*. Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию отношений, побуждает их к этому, обеспечивая переход от конфронтации к сотрудничеству.

*Работа с процессом, а не с решением*. Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а только за организацию движения к этим решениям.

### **2.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов**

Переговоры – древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешения спорных проблем. Мы переговоры рассмотрим как средство завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали возможности силового разрешения противоречия.

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или нормативных актов. Однако многие вопро-

сы легче, дешевле и быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров. В США такие ситуации составляют 90–95% всех гражданских исков.

Существуют различные подходы к **классификации переговоров**. Один из них основывается на выделении различных целей их участников:

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений*. Например, временного соглашения о прекращении военных действий.

2. *Переговоры о нормализации*. Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.

3. *Переговоры о перераспределении*. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.

4. *Переговоры о создании новых условий*. Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

5. *Переговоры по достижению побочных эффектов*. Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются различные *функции переговоров*:

✓ информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия);

✓ коммуникативная (налаживание новых связей, отношений);

✓ регуляция и координация действий;

✓ контроль (например по поводу выполнения соглашений);

✓ отвлечение внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);

✓ пропаганда (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);

✓ провоочки (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить его).

Существует *три типа совместных решений* участников переговоров:

– компромиссное, или «срединное» решение;

– асимметричное решение, относительный компромисс (наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон);

– нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Принципы принятия решения третьего типа разработаны американскими специалистами Р. Фишером и У. Юри и опубликованы в начале 80-х годов; их труд только в США выдержал 16 изданий и был переведен на 30 языков мира. Этот способ основывается на анализе истинного соотношения интересов, что требует кропотливой, открытой и творческой работы обеих сторон.

Выход на новое решение возможен через изменение системы ценностей, например включением данной проблемы в более широкий контекст. Поэтому на переговорах порой полезно выйти за пределы, поставленные участниками, рассмотреть проблему шире первоначально заданных позиций, и тогда от сторон может вообще не потребоваться уступок. Поиск принципиально нового решения более сложен, требует нестандартного подхода. Но он открывает и совершенно иные перспективы. Другими словами, если компромисс и асимметричное решение – это арифметика переговоров, то принципиальный подход – это уже алгебра переговорного процесса.

**Психологические механизмы переговорного процесса.** Переговорный процесс – специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон, не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют свои психологические механизмы.

*Согласование целей и интересов.* Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме не организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов.

Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ❖ ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- ❖ хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- ❖ уважительное отношение к оппоненту;
- ❖ открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- ❖ способность к корректировке своих целей.

*Стремление к взаимному доверию сторон.* Когда конфликт произошёл или продолжается, сложно говорить о каком-либо доверии сторон. Противоположные, негативные эмоции, полученный ущерб могут продуцировать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противоборство прекращено, пусть временно. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т.е. при помощи переговоров, запускает механизм установления взаимного доверия.

Еще одним психологическим механизмом переговоров является *обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон*: в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или даже складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны.

Существенное влияние на баланс сил оказывают не только реальные возможности другой стороны, но и то, как эти возможности воспринимаются. В переговорах часто важна не власть, которой участник обладает реально, а то, как она оценивается другой стороной. Поэтому

на исход переговоров может влиять не фактическое, а кажущееся положение вещей.

**Технология ведения переговоров.** Термин «технология» восходит к греческому «techné» – «искусство, мастерство, умение». *Технология переговоров* – это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации.

***Тактические приемы на переговорах, имеющие широкое применение на всех этапах:***

1. «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном уходе на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

2. «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

3. «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

4. «Выжидание согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

5. «Выражение несогласия» с высказываниями оппонента – противоположный прием.

6. «Салями» – очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

***Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них:***

1. «Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В такой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

2. «Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

3. «Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

***Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров:***

***Этап уточнения позиций:***

1. *Завышение требований.* Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять,

сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.

2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.* Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.

3. *Отмалчивание* – применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.

4. *Блеф* – дача заведомо ложной информации.

#### **Этап обсуждения позиций:**

Большинство приемов, применяемых на этом этапе, связано с подчеркиванием различий.

1. *Указание на слабые стороны позиции оппонента.* Вариантами реализации приема могут быть: указание на недостаточность полномочий, на нервозность, возбужденное состояние, на отсутствие альтернативных вариантов, на внутреннюю противоречивость высказываний, отрицательные оценки действий без аргументации.

2. *Упреждающая аргументация.* Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.

3. *Искажение позиции оппонента,* т.е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.

4. *Угрозы и давление* на оппонента с целью добиться уступок от него. Могут быть реализованы в формах: предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента; указания на возможность прерывания переговоров; указания на возможность блокирования с другими; демонстрации силы; выдвижения экстремальных требований; предъявления ультиматума.

5. *Поиск общей зоны решения.* Состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

#### **Этап согласования позиций:**

1. *Принятие предложений* – согласие с предлагаемыми решениями.

2. *Выражение согласия с частью предложений.*

3. *Отклонение предложения оппонента* – прием, основанный на подчеркивании различий.

4. *Внесение явно неприемлемых предложений* направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.

5. *Вымогательство.* Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя. Цель – получить уступку взамен на то, что это требование будет снято.

6. *Растущие требования.* Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.

7. *Оправдание неуступчивости* ссылками на объективные обстоятельства.

8. *Возвращение на доработку* предложений.

9. *Двойное толкование*. Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения. Понятно, что подобное поведение может таить вероятность возникновения нового конфликта.

**Психологические условия успеха на переговорах.** Существует ряд психологических условий, которые повышают шансы на успех при решении проблемы посредством диалога:

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает *личный фактор*.

В данном контексте еще Ф. Бэкон писал в эссе «О переговорах»: «Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия – чтобы им командовать; либо слабости и недостатки – чтобы напугать его; либо близких ему людей – чтобы им управлять. Имея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше – и как раз то, чего они меньше всего ожидают. Ведя сложные переговоры, не старайтесь сеять и жать одновременно; медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют».

2. Мужчины демонстрируют *более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола*. При переговорах в однополой паре они меньше удовлетворены собой и процессом, но зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.

3. Успех на переговорах во многом зависит от учета *национальных особенностей* партнера, его стиля ведения переговоров.

4. Социально-психологическая эффективность переговоров различается в диадах и триадах. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками таких *типов взаимодействия*. Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия.

5. В *диадах эффективнее проходят переговоры, затрагивающие личные интересы* оппонентов. В *триадах эффективнее переговоры на более абстрактные темы*, когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера.

6. Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в конфликте, лучше вести *диалог* не со всеми, а

только с представителями. В отличие от рядовых членов, представители групп на переговорах не демонстрируют поляризации, а результат является компромиссом между исходными позициями.

7. *Усиление контроля общения*, в том числе невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия.

8. *Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов* повышает вероятность его уступок другой стороне. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях.

9. С другой стороны, *отсутствие у оппонентов желания применить насилие* может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие у сторон возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами.

10. Позитивно влияет на результативность переговоров *взаимозависимость оппонентов*. Она может выражаться в двух аспектах:

- между сторонами до конфликта сложились прочные отношения, и им легче договориться;
- стороны связаны перспективами совместного будущего, которые рассматриваются как важные.

11. Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т.е. от *проблемы обсуждения*. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значительнее для оппонентов в личностном плане проблема, тем труднее прийти к согласию.

12. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является *время*. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

13. Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно *объявить перерыв*. Во время него возможно проведение консультаций, например внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены.

### ***Резюме***

1. Основными формами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

2. Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. *Медиация* – это специальный вид деятельности, заклю-



чающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

3. В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

4. Средством завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали возможности силового разрешения противоречия, выступают переговоры.

5. Существует три типа совместных решений участников переговоров: компромиссное, асимметричное и принципиально новое.

### ***Основные термины и понятия***

Завершение конфликта, медиация, переговоры

### ***Вопросы для повторения***

1. Формы завершения конфликта, условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.

2. Определение медиации, официальные и неофициальные медиаторы. Назовите ситуации целесообразности вмешательства третьей стороны в урегулирование конфликта и роли, которые медиатор при этом может исполнять.

3. Факторы, влияющие на результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов, тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.

4. Особенности деятельности руководителя и этика психолога по урегулированию конфликтов.

5. Сущность переговоров, их классификация, функции переговоров и типы совместных решений участников переговоров.

6. Психологические механизмы переговорного процесса и условия успеха на переговорах.

7. Технология ведения переговоров.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие формы завершения конфликтов наиболее распространены в семейных конфликтах, конфликтах по вертикали и межгрупповых трудовых конфликтах?

2. В чем специфика завершения межэтнических, внутривнутриполитических и межгосударственных конфликтов в нашей стране?

3. Каковы особенности медиации в межгрупповых трудовых конфликтах и конфликтах по вертикали?

4. Какова специфика переговорного процесса в зависимости от типа конфликта?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние годы многое изменилось в реалиях мира: подорвана вера в «переговорный порядок», разрушаются складывающиеся десятилетиями традиции разрешения международных проблем, многие конфликты вновь разрешаются с позиции силы, на арену социальной жизни выходят новые факторы. По мнению специалистов, большинство конфликтов современности будет содержать культурные различия, в том числе проистекающие от гендерных, религиозных, этнических, социально-экономических, национальных и других факторов групповой идентичности. И, как представляется, гораздо большую роль, чем предполагалось, в конфликтах современности играют и будут играть психологические факторы.

Выработка поведения в дихотомии *согласие – конфликт* порождает целый клубок проблем, для решения которых традиционные учебные специальности не могут предложить адекватных средств. Именно поэтому в ряде вузов страны разрабатывается и предлагается студентам курс конфликтологии. Данный курс особенно значим для будущих специалистов человековедческого профиля, в первую очередь, менеджеров офиса и дома и имиджмейкеров, которые в своей профессиональной деятельности будут постоянно сталкиваться с конфликтными ситуациями различного типа.

Эффективность в управлении конфликтом во многом зависит от отношения к этому явлению. Дезинтеграцию, сопровождающуюся разного рода конфликтами, не следует квалифицировать как исключительно отрицательное явление. Парадокс в том, что конфликты могут выполнять и зачастую выполняют функцию поддержания стабильности.

Действительно, если исходить из посылки, что столкновения естественны и неизбежны, то тогда открыто проявляемые противоречия представляются достаточно полезными с точки зрения улучшения социальных отношений. Задача заключается в том, чтобы управлять столкновениями, сводя к минимуму связанные с ними опасности, а не в том, чтобы отрицать опыт, который они несут. Подобный подход предполагает, что в каждом конфликтующем участнике следует видеть не столько врага, подлежащего устранению, сколько партнера в переговорах и сотрудничестве.

В завершении хотелось бы привести слова Сенеки, отражающие другую реальность конфликта – собственное поведение. Философ говорил: «Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой» и, следовательно, своим поведением в конфликтных ситуациях.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Конфликтология: Учебник для студ. вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
2. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: Учеб. пособие. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
3. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: Учеб. пособие. – Минск: Университетское, 2002. – 317 с.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 238 с.
5. Гаврилица О.А. Чувство вины работающей женщины // Вопросы психологии. – 1998. – № 4. – С. 23–36.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2001. – 464 с.
7. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
8. Жовтун Д.Т. Конфликтология. Межэтнические конфликты в структуре современного российского социума // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – № 1. – С. 132–145.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие для студ. высш. уч. заведений. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
10. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 480 с.
11. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – 360 с.
12. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 2000. – 176 с.
13. Козырев Г.И. Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 2. – С. 102–111.
14. Козырев Г.И. Конфликтология. Группа и конфликт // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 6. – С. 106–121.
15. Козырев Г.И. Конфликтология. Межличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 3. – С. 82–91.
16. Козырев Г.И. Конфликтология. Социальный конфликт в общественной жизни // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 1. – С. 103–121.
17. Крысько В.В. Этническая психология: Учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2002. – 313 с.
18. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
19. Конфликтология: Учебник для вузов / Авт. О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов и др.; Отв. ред. А.С. Кармин. – СПб.: Лань, 2001. – 442 с.

20. Конфликтология. Учеб. пособие для студ. вузов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 316 с.
21. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. Е.И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. – 343 с.
22. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М., 1992. – 235 с.
23. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – СПб., 1993. – 148 с.
24. Практическое руководство для менеджеров (конфликт и переговоры). – М., 1997. – 267 с.
25. Прикладная конфликтология: Хрестоматия. – М., Минск: АСТ: Харвест, 2003. – 621 с.
26. Римаренко Ю., Степанов Э. Конфликтология межэтнических отношений // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 4. – С. 135–147.
27. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их разрешения. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 253 с.
28. Социальная конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов / Под ред. А.В. Морозова. – М.: Академия, 2002. – 331 с.
29. Степанов Е.И. Отечественная конфликтология: к вопросу о становлении и развитии // Социологические исследования. – 1998. – № 10. – С. 50–57.
30. Фишер М., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>Раздел I. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ .....</b>	<b>4</b>
ТЕМА 1. ФИЛОСОФСКАЯ ТРАДИЦИЯ В ИЗУЧЕНИИ КОНФЛИКТОВ.....	4
1.1. Ранние представления о конфликтах .....	4
1.2. Исследования конфликтов в Новое время .....	6
1.3. Марксистская традиция в изучении конфликтов .....	8
1.4. Изучение конфликтов в первой половине XX в.....	9
ТЕМА 2. СОВРЕМЕННЫЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ КОНФЛИКТОВ .....	11
2.1. Зарубежные социологические концепции конфликтов .....	11
2.2. Изучение конфликтов в отечественной науке.....	14
ТЕМА 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАДИЦИЯ В ИЗУЧЕНИИ КОНФЛИКТОВ .....	16
3.1. Конфликты человеческой души: интрапсихическая интерпретация .....	16
3.2. Ситуационные подходы: исследование конфликта как реакции на внешнюю ситуацию .....	20
3.3. Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен .....	21
3.4. Современные тенденции в подходе к конфликтам .....	23
<b>Раздел II. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА .....</b>	<b>28</b>
ТЕМА 1. ПРИРОДА КОНФЛИКТА .....	28
1.1. Понятие конфликта .....	28
1.2. Границы конфликта .....	30
1.3. Структура конфликта .....	32
1.4. Функции конфликтов .....	36
1.5. Классификация конфликтов.....	41
1.6. Причины возникновения конфликтов .....	43
ТЕМА 2. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА.....	52
2.1. Основные периоды и этапы в развитии конфликта .....	52
2.2. Динамика различных видов конфликтов .....	57
<b>Раздел III. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА .....</b>	<b>60</b>
ТЕМА 1. ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ .....	60
1.1. Возникновение конфликтов: оценка ситуации .....	60
1.2. Возникновение конфликтов: выбор стратегии реагирования .....	74
1.3. Конфликтное взаимодействие .....	83

ТЕМА 2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ .....	96
2.1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта .....	96
2.2. Основные виды внутриличностного конфликта .....	98
2.3. Переживание как основа внутриличностного конфликта .....	101
2.4. Внутриличностные конфликты и суицидальное поведение .....	103
2.5. Психологические условия предупреждения внутриличностных конфликтов .....	105
2.6. Факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов .....	107
<b>Раздел IV. КОНФЛИКТЫ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ .....</b>	<b>111</b>
ТЕМА 1. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ .....	111
1.1. Подходы к пониманию межличностного конфликта .....	111
1.2. Сферы проявления межличностных конфликтов .....	113
1.3. Управление межличностными конфликтами .....	114
ТЕМА 2. СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ .....	116
2.1. Супружеские конфликты .....	116
2.2. Конфликты во взаимодействии родителей и детей .....	123
2.3. Психологическое консультирование конфликтных семей .....	125
ТЕМА 3. КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ .....	129
3.1. Причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» .....	129
3.2. Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали .....	131
3.3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными .....	133
ТЕМА 4. ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ .....	137
4.1. Понятие групповых конфликтов и их классификация .....	137
4.2. Причины возникновения групповых конфликтов .....	139
4.3. Межгрупповые конфликты .....	141
4.4. Трудовые конфликты и пути их разрешения .....	143
4.5. Межэтнические конфликты .....	146
4.6. Внутриполитические конфликты .....	149
4.7. Межгосударственные конфликты .....	152

<b>Раздел V. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ.....</b>	<b>157</b>
ТЕМА 1. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ .....	157
1.1. Прогнозирование и профилактика конфликтов .....	157
1.2. Технология предупреждения конфликтов .....	160
1.3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.....	163
ТЕМА 2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ .....	169
2.1. Конструктивное разрешение конфликтов .....	169
2.2. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.....	173
2.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов .....	178
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>186</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>187</b>

Учебное издание

Селюк Елена Юрьевна

## **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Учебное пособие

Редактор М.А. Касаткина  
Корректор Л.З. Анипко  
Компьютерная верстка С.Ю. Заворотной

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать 18.05.2006. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 11,2.  
Уч.-изд. л. 12,5. Тираж 335 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано в типографии ВГУЭС  
690600, Владивосток, ул. Державина, 57