

**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

ЮНИТА 1

МОСКВА 2000

Разработано И.А. Ламановым, канд.психол. наук

Рекомендовано Министерством
общего и профессионального
образования Российской Федерации
в качестве учебного пособия для
студентов высших учебных заведений

КУРС: ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

ЮНИТА 1

Рассмотрены основные проблемы становления и развития психологии конфликта и конфликтологии. Раскрыты объект и предмет психологии конфликта.

Рассмотрена проблема классификации в психологии конфликта. Раскрыты структура, функции, причины и динамика конфликтов. Указаны основные условия предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе
№1

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ	7
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	9
1. Введение в психологию конфликта	9
1.1. Отечественная конфликтология и ее отрасли	9
1.2. История психологии конфликта как отрасли конфликтологии ..	11
1.3. Проблема конфликта в зарубежной психологии	13
1.4. Современные представления о сущности конфликта. Объектно- предметное поле психологии конфликта	15
2. Методология, методы психологического исследования и диагностики конфликтов	19
2.1. Понятие методологии. Методологические принципы исследования конфликтов. Универсальная понятийная схема описания конфликтов	19
2.2. Этапы, программа и основные методы психологического исследования конфликтов	23
2.3. Ситуационный метод изучения конфликтов	29
2.4. Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе	33
3. Классификации конфликтов. Общая характеристика социальных конфликтов	38
3.1. Проблема классификации в психологии конфликта. Основные виды классификации конфликтов	38
3.2. Объективные, организационно-управленческие, социально- психологические и личностные причины конфликтов	41
3.3. Структура и функции социальных конфликтов	46
3.4. Динамика межличностного конфликта	52
4. Психология внутриличностных конфликтов	56
4.1. Основные подходы к пониманию внутриличностного конфликта	56
4.2. Виды внутриличностных конфликтов	58
4.3. Генезис и последствия внутриличностных конфликтов	61
4.4. Психологические факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов	64
5. Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия	68
5.1. Психология семейных конфликтов	68
5.2. Конфликты между руководителем и подчиненным	71
5.3. Психологические механизмы возникновения межгрупповых конфликтов	74

5.4. Роль психологии конфликта в жизни современного человека, семьи, коллектива и общества	76
6. Основы предупреждения и разрешения конфликтов	77
6.1. Принципы и условия предупреждения конфликтов	77
6.2. Последовательность действий при разрешении своих конфликтов с окружающими	81
6.3. Основные способы и приемы разрешения межличностных конфликтов	85
6.4. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны ..	87
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	92
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ	96
ФАЙЛ МАТЕРИАЛОВ	104
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Введение в психологию конфликта. Отечественная конфликтология и ее отрасли. История психологии конфликта как отрасли конфликтологии. Проблема конфликта в зарубежной психологии. Современные представления о сущности конфликта. Объектно-предметное поле психологии конфликта.

Методология, методы психологического исследования и диагностики конфликтов. Понятие методологии. Методологические принципы исследования конфликтов. Универсальная понятийная схема описания конфликтов. Этапы, программа и основные методы психологического исследования конфликтов. Ситуационный метод изучения конфликтов. Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе.

Классификация конфликтов. Общая характеристика социальных конфликтов. Проблема классификации в психологии конфликта. Основные виды классификации конфликтов. Объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные причины конфликтов. Структура и функции социальных конфликтов. Динамика межличностного конфликта.

Психология внутриличностных конфликтов. Основные подходы к пониманию внутриличностного конфликта. Виды внутриличностных конфликтов. Генезис и последствия внутриличностных конфликтов. Психологические факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов.

Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия. Психология семейных конфликтов. Конфликты между руководителем и подчиненным. Психологические механизмы возникновения межгрупповых конфликтов. Роль психологии конфликта в жизни современного человека, семьи, коллектива и общества.

Основы предупреждения и разрешения конфликтов. Принципы и условия предупреждения конфликтов. Последовательность действий при разрешении своих конфликтов с окружающими. Основные способы и приемы разрешения межличностных конфликтов. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

*1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М., 1999.

*2. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. М., 1997.

Дополнительная

*3. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Дис... д-ра психол. наук. СПб., 1995.

4. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. М., 1993.

*5. Ламанов И.А. Межличностные конфликты и способы их конструктивного разрешения: Дис...канд. психол. наук. М., 1998.

*6. Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.

7. Олейник А.Н. Основы конфликтологии. М., 1992.

8. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. М., 1996.

9. Съедин С.И. Основы управления. М., 1996.

10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, на основе которых составлен тематический обзор.

ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ пп	Умения	Алгоритмы
1	2	3
1	<p>Определение уровня взаимоотношений в группе (МО) – в баллах</p> $MO = \frac{\sum}{N \cdot (N-1)}$ <p>где: Σ - общая сумма всех оценок, выставленных всеми членами группы по шкале МО; N – число членов группы. МО – мое отношение к членам группы (или уровень взаимоотношений)</p>	<p>1. Определение общей суммы всех оценок (Σ), выставленных всеми членами группы по шкале МО. $\Sigma = \Sigma_1 + \Sigma_2 + \dots + \Sigma_i$</p> <p>где: Σ_1 - сумма оценок, выставленных по шкале МО членом группы под номером 1 и т.д.</p> <p>2. Определение уровня взаимоотношений в группе (МО) – в баллах</p> $MO = \frac{\sum}{N \cdot (N-1)}$
2	<p>Определение абсолютного числа условно конфликтных диад (Кабс) в группе (в числовом выражении)</p> $Kabc = \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i + OM_i)}{2}$ <p>где: MQ_i - («мое отношение») – отрицательная оценка человеком, заполнявшим бланк, своего отношения к члену группы, указанному в списке под i-м номером. OM_i – («отношение ко мне») отрицательная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i-го в списке.</p>	<p>1. Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателям МО и ОМ относительно одного и того же члена их группы</p> $N = \sum_{i=1}^n (MQ_i + MQ_i)$ <p>2. Определение абсолютного числа условно конфликтных диад (Кабс) в группе</p> $Kabc = \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i + OM_i)}{2}$
3	<p>Определение абсолютного числа условно полуконфликтных диад (ПКабс) в группе (в числовом выражении)</p> $PKabc = \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i^- + OM_i^+)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i^+ + OM_i^-)}{2}$ <p>где MO_i – отрицательная или положительная оценка человеком, заполнявшим бланк, своего отношения к члену группы, указанному в списке под i-м номером; OM_i – отрицательная или положительная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i-го в списке</p>	<p>1. Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателю МО и положительные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы</p> $N = \sum_{i=1}^n (MQ_i^- + MQ_i^-)$ <p>2. Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса положительные цифровые значения по показателям МО и отрицательные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы</p>

1	2	3
		$N = \sum_{i=1}^n (MQ_i^+ + MQ_i^-)$ <p>3. Определение абсолютного числа условно полуконфликтных диад (ПКАбс) в группе (в числовом выражении)</p> $ПКАбс = \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i^- + OM_i^+)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n (MQ_i^+ + OM_i^-)}{2}$
4	<p>Определение общего положения (А) сотрудника в коллективе (группе) – в баллах</p> $A = \frac{МО + ОМ + КД + НК}{4}$ <p>где МО – среднее арифметическое всех оценок по шкале «мое отношение к членам группы»; ОМ - среднее арифметическое всех оценок по шкале «субъективное представление об отношении ко мне со стороны членов группы»; КД - среднее арифметическое всех оценок по шкале «качество деятельности членов группы»; НК - среднее арифметическое всех оценок по шкале «нравственные качества членов группы».</p>	<p>1. Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале МО.</p> <p>2. Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале ОМ.</p> <p>3. Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале КД.</p> <p>4. Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале НК.</p> <p>5. Определение общего положения (А) сотрудника в коллективе (группе)</p> $A = \frac{МО + ОМ + КД + НК}{4}$

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР*

1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ КОНФЛИКТА

1.1. Отечественная конфликтология и ее отрасли

Возможно, XXI век поставит человечество перед альтернативой: либо он станет веком конфликтологии, либо он будет последним веком в истории цивилизации. Конфликты XX века стали основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 крупномасштабных войн, локальные военные конфликты, террор тоталитарных режимов, вооруженная борьба за власть, самоубийства – все эти виды конфликтов по самой приближенной оценке унесли в нынешнем столетии до 300 млн. человеческих жизней.

Конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Согласие в семье и с самим собой выступает важнейшим условием счастливой жизни каждого человека. Все это говорит о решающей роли конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом.

Первые отечественные публикации, посвященные проблеме конфликта, появились в начале 20-х годов XX века. В них проблема конфликта впервые выделяется как самостоятельная, в названиях работ появляется само понятие *“конфликт”*. С этого времени в России начинается формирование новой науки – конфликтология.

К настоящему времени выявлено 11 наук, занимающихся изучением проблемы конфликта. К ним относятся: психология, философия, социология, военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политические науки, правоведение и социобиология.

Новая наука – конфликтология рождается не на стыке 2-3-х научных дисциплин, как это обычно бывает. При формировании конфликтологии используются знания о конфликте, накопленные в рамках вышеуказанных наук. Трудно назвать другое явление, которое вызывало бы устойчивый интерес у такого количества ученых, представляющих столь широкий спектр разных научных дисциплин.

Военная наука в конфликтологии представлена наименьшим количеством работ, а первая публикация по проблеме конфликта появилась в 1988 году. Искусствоведческий анализ предполагает *“вторичное”* отражение конфликта, т.е. изучение описаний конфликтных явлений в произведениях культуры и искусства. Историки обычно изучают фактологический аспект возникновения и развития межгосударственных конфликтов, а также конфликтов между большими

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

социальными группами. Математические исследования конфликта сосредоточены на создании математических моделей конфликтного взаимодействия оппонентов при соблюдении условия строгой формализации параметров и переменных. Объектом анализа педагогов являются в основном конфликты в области образования и семейные конфликты. Политологический анализ конфликтов интенсивно идет в последние десять лет. Это связано с ростом конфликтности социума на постсоветском пространстве и бурным развитием политологии в целом.

Правоведы одними из первых приступили к изучению конфликтов, и сегодня активно развивается отрасль конфликтологии - юридическая конфликтология. Психология же занимает лидирующее положение среди научных отраслей, изучающих конфликт. Знания, полученные психологами, составляют основу как теоретических, так и практических разделов конфликтологии.

Таким образом, **конфликтология** – междисциплинарная область научного исследования конфликтов различного уровня: внутриличностных, социальных (межличностных, межгрупповых, межгосударственных), зооконфликтов. Под **конфликтом**, в свою очередь, понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон.

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ НАУК, ИССЛЕДУЮЩИХ КОНФЛИКТ.
Качество конфликтологических исследований во многом зависит от характера междисциплинарных связей 11 наук, изучающих данное явление. Именно в результате междисциплинарных исследований можно выявить не частные, а общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов.

Относительно широкие междисциплинарные связи существуют у философов и социологов, которые используют при изучении конфликта работы представителей всех других наук, за исключением социобиологии. Относительно часто обращаются к результатам исследований конфликта в других областях знаний психологи, политологи, правоведы. В то же время социобиологи и математики сегодня работают полностью изолированно, опираясь на знания, имеющиеся в своих науках.

Поэтому в настоящее время важнейшей задачей является усиление междисциплинарных связей и внутридисциплинарного взаимодействия у конфликтологов. Интеграция отраслей конфликтологии должна осуществляться на основе принципа равенства всех частных конфликтологических наук. Вместе с тем, роль системообразующей науки в настоящее время объективно играет психология. Это определяется тем, что, во-первых, психология является единственной наукой, изучающей все типы конфликтов; во-вторых, объектом психологии выступает реальный человек, являющийся центральным звеном конфликтов всех уровней; в-третьих, психологи занимают

ведущее положение по объему исследований конфликтов; в-четвертых, только в психологии в 1992 году поставлена, а затем проработана проблема формирования конфликтологии на стыке указанных отраслей знаний.

На сегодняшний день различные науки по-разному продвинулись в изучении конфликта и внесли свой вклад в формирование междисциплинарной области знания – конфликтологии. Одним из объективных критериев относительной степени разработанности проблемы конфликта в конкретной науке может служить общее количество публикаций по данной проблеме. Лидером среди наук, изучающих конфликт, является психология. На долю психологов приходится 26,4% от общего числа публикаций по проблеме конфликта. Это связано с той определяющей ролью, которую всегда играет человек в возникновении, развитии и завершении любых социальных и внутриличностных конфликтов. Кроме психологии конфликта, наиболее значительный вклад в изучение этого феномена внесли социология и политология. Представителями этих трех наук подготовлено 58% от общего количества публикаций, имеющих в науках, изучающих конфликт.

1.2. История психологии конфликта как отрасли конфликтологии

История отечественной психологии конфликта неразрывно связана с историей становления конфликтологии в целом. Поэтому психология конфликта в своем развитии прошла те же периоды и этапы, что и конфликтология.

I период – до 1924 года. В течение этого периода конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практическое знание людьми принципов, правил и приемов поведения в реальных конфликтах. Кроме того, проблема насилия и ненасилия, входящая в сферу интересов конфликтологии, достаточно глубоко прорабатывается в религиозных учениях. Проблема конфликта находит свое отражение в искусстве и культуре. Уже на первых наскальных рисунках запечатлены различные конфликты, в которых участвовал человек. В этот период начинают накапливаться и первые научные знания о конфликтах. Конфликт изучается в рамках психологии, философии и некоторых других наук, но не выделяется как самостоятельное явление. Среди наших соотечественников видное место в исследовании проблемы конфликта принадлежит Л.Н. Толстому, известному писателю, автору теории непротивления злу насилием.

II период – 1924–1990 гг. Это период зарождения, становления и развития частных конфликтологических наук – отраслей конфликтологии, в том числе и психологии конфликта. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала трех

(правоведение, социология, психология), а к концу периода – 11 наук.

Второй период в истории развития отечественной конфликтологии включает четыре основных этапа.

Первый этап – 1924-1934 гг. Он охватывает первую “волну” публикаций. Появляются первые работы психологов и социологов по проблеме конфликта. В 1924 году публикуется научный труд **П.О. Гриффина и М.И. Могилевского** – русских социологов и психологов, авторов одной из первых отечественных работ по проблеме конфликта.

Второй этап – 1935-1948 гг. Характеризуется практически полным отсутствием публикаций. Это связано с Великой Отечественной войной и обстановкой в стране в целом.

Третий этап – 1949-1972 гг. В этот период ежегодно публикуются работы по проблеме конфликта, защищаются первые 25 кандидатских диссертаций. Исследования конфликта как самостоятельного явления начинаются в философии, педагогике, исторических и политических науках.

Необходимо отметить, что в период с 20-х до середины 70-х годов психологические исследования конфликта носили фрагментарный характер. Отсутствовали работы обобщающего характера, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта. Заметный вклад в развитие психологии конфликта в этот период внесли такие ученые, как Н.С. Кравчун, А.Д. Глоточкин, Н.Ф. Феденко, М.И. Дьяченко, М.Л. Гомелаури, А.И. Ушатиков, А.И. Китов и др.

Четвертый этап – 1973-1989 гг. На этом этапе, во второй половине 70-х годов появляются работы психологов, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала (Н.В. Крогиус, 1976; А.И. Донцов, Т.А. Полозова, 1977). Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта (Л.А. Петровская, 1977). В этот период активное участие в разработке конфликтологических проблем принимали ученые-психологи Н.В. Гришина, А.А. Ершов, И.Б. Пономарев, А.Л. Свенцицкий, В.П. Галицкий, М.П. Крапивин и др. Итогом четвертого этапа стало формирование в отечественной психологии конфликта трех подходов к изучению данного явления: организационного, деятельностного и личностного.

III период – 1990 год – настоящее время. Появляются первые междисциплинарные исследования, конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку, а психология конфликта – в ее ведущую отрасль. Наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций (до 165-290 в год), создаются психологические центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов. Значительная заслуга в этом принадлежит таким психологам-исследователям, как А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, Ю.А. Канатаев, М.М. Рыбакова, Б.И. Хасан, А.И. Шипилов, В.А. Хашченко, Э.З. Хашченко и др.

1.3. Проблема конфликта в зарубежной психологии

Зарубежная психология имеет значительные традиции в изучении внутриличностных и социальных конфликтов. Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный за почти 100-летний период, отражается в разнообразии подходов и теоретических платформ. Можно условно обозначить два этапа в истории психологии конфликта: *начало XX века - 50-е годы; конец 50-х годов - настоящее время*. Основанием различения служит степень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем, рассматриваемых психологией. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций (например, в психоанализе или социометрии). Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования.

На рубеже 50-60-х годов появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому феномену. Выделяются основные подходы, разрабатывается понятийный аппарат психологической теории конфликта.

Среди основных направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX века выделяются следующие:

- психоаналитическое (З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, Э.Фромм);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К.Лоренц, Н.Тинберген);
- теория групповой динамики (К.Левин, Д.Креч, Л.Линдсей);
- фрустрационно-агрессивное (Д.Доллард, Д.Берковитц, Н.Миллер);
- поведенческое (А.Басс, А.Бандура, Р.Сирс);
- социометрическое (Д. Морено, Э. Дженингс, О. Додд, Г. Гурвич);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель).

Психоаналитический подход связан, прежде всего, с именем Зигмунда Фрейда (1856-1939), который создал одну из первых концепций человеческой конфликтности. Несмотря на то, что Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. Последователь Фрейда Альфред Адлер (1870-1937) содержание конфликтов личности с микросредой видел в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими.

Карен Хорни (1885-1952), Эрих Фромм (1900-1980), Гарри Салливан (1892-1949) расширили понимание природы конфликта, попытались внести в нее социальный контекст. Так, Хорни основной причиной конфликтов между индивидом и его окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь, родителей. В соответствии с Фроммом конфликты возникают из-за

невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

В 20-30-е годы конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению Уильяма Мак-Дугалла (1871-1938), конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоутверждения и т.д. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют.

Начало *этологического подхода* к конфликту было положено в 30-х годах работами австрийского естествоиспытателя, лауреата Нобелевской премии Конрада Лоренца (1903-1988). Впервые в мировой науке им была высказана гипотеза о том, что главной причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По мнению Лоренца, механизмы возникновения агрессивности у животных и человека однотипны, а агрессия - постоянное состояние живого организма.

Исследуя *проблемы групповой динамики*, германо-американский психолог Курт Левин (1890-1947) разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Источником конфликта может быть неблагоприятный стиль деятельности лидера группы. Левин видел пути разрешения конфликтов в реорганизации мотивационных полей личности и структуры взаимодействия индивидов.

Группа психологов Йельского университета (США) предложила новую гипотезу конфликта - *“фрустрационно-агрессивную”*. В этой концепции интегрирована биосоциальная причина конфликтов - агрессивность индивида и социальная причина - фрустрация.

Представители *“поведенческого направления”* ищут причины конфликтов не только во врожденных качествах человека, но и в его социальном окружении, которое изменяет эти качества.

В соответствии с *теорией социометрии*, разработанной Джекобом Морено (1892-1974), межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу.

Вслед за основателем *символического интеракционизма* - американским психологом и социологом Джорджем Мидом (1863-1931) - широкий резонанс получили исследования представителей чикагской школы. По их мнению, причины конфликтов кроются в процессе социального взаимодействия. При возникновении возмущений в отношениях “индивид-среда” субъект начинает ощущать внутреннюю дисгармонию и дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы приспособиться к среде. В ходе приспособления и возникают конфликты.

Анализ подходов к исследованию конфликта в рассматриваемый период показывает, что они формировались в русле традиционных

направлений психологии, отражая их теоретические конструкты. Эти подходы стали основой, на которую опираются западные психологи при изучении конфликтов в последние 40-45 лет. Например, в 60-е годы были опубликованы работы американского психотерапевта Эрика Берна (1902-1970), который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма создал *теорию транзактного анализа*. По Берну структура личности ("Я") включает в себя три компонента-состояния. Это - "Ребенок" (источник спонтанных эмоций, побуждений и переживаний), "Родитель" (тяготение к стереотипам, предрассудкам, обобщениям, поучениям) и "Взрослый" (рациональное и ситуативное отношение к жизни). В ходе взаимодействия людей осуществляются транзакции. Если реализуется непересекающаяся транзакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся транзакция, то это сигнализирует о нарушении процесса общения, что может привести к конфликтам.

1.4. Современные представления о сущности конфликта.

Объектно-предметное поле психологии конфликта

Рассмотрев историю развития психологии конфликта, перейдем к изучению современных психологических концепций этого явления.

В отечественной, как и в зарубежной, психологии пока не сложилось общепризнанного понимания *сущности конфликта*. Часть авторов трактует его как столкновение, противодействие, как противоречие. Иногда конфликт понимается как вид общения, ситуационная несовместимость, ситуация ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия.

В психологической литературе по проблеме конфликта выделяются несколько направлений. Первая попытка их систематизации изложена в работе Р.Л.Кричевского и Е.М.Дубовской "Психология малой группы" (1991). Исходя из схемы анализа межличностного конфликта "организационный контекст - совместная реализуемая деятельность - целеполагание - когнитивные процессы" выделяются четыре направления: организационное, деятельностное, мотивационное, когнитивное. Мотивационное направление представлено работами только западных психологов. Удачным является выделение таких направлений, как *организационное и деятельностное*. Что касается мотивационного и когнитивного, то в отечественной психологии конфликта они являются, несмотря на различия, подходами одного направления, которое можно назвать *личностным*. Следовательно, в современной отечественной психологии конфликта выделяют три основных подхода к рассмотрению сущности данного явления: организационный, деятельностный и личностный.

Сущность организационного подхода состоит в рассмотрении

конфликта как процесса или следствия определенных рассогласований в функционировании организации, нарушении связей, обеспечивающих стабильность данной системы. На этой позиции стоят такие известные психологи как С.И. Ерина, А.Г. Ковалев, Ю.И. Мягков, А.А. Ершов и др.

Представители деятельностного подхода (А.И. Донцов, Т.А. Полозова, М.А. Иванов, Е.В. Первышева, В.В. Волков и др.) делают ставку на исследование проявлений в конфликтах предметно-деловых связей, характерных для совместной деятельности.

Личностный подход, к сторонникам которого относятся Н.В. Крогиус, Н.И. Фрыгина, Л.А. Петровская, Н.В. Гришина и другие психологи, опирается на рассмотрение личности как центрального звена конфликтного взаимодействия.

Несмотря на различные подходы к изучению конфликта, можно выделить основные его сущностные признаки, наличие которых признается подавляющим большинством отечественных психологов. К числу таких признаков (черт) относятся следующие:

1. наличие значимого противоречия между субъектами конфликта (оппонентами);
2. их противодействие;
3. негативные эмоции по отношению друг к другу.

Таким образом, под **социальным конфликтом** понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются *предконфликтными*.

Как видно из определения социального конфликта, в конфликтологии огромная роль отводится психологическим составляющим этого явления. Это обосновывает необходимость выделения особой отрасли конфликтологии – психологии конфликта. Объектом ее изучения являются конфликты в целом, а предметом – психологические закономерности и механизмы их возникновения, развития и конструктивного завершения.

Психологию конфликта интересуют три типа рассматриваемого феномена: внутриличностные конфликты, социальные конфликты и зооконфликты.

Центральным объектом психологии конфликта являются социальные конфликты, а их ядром – межличностные конфликты. Исследование межличностных конфликтов, которые являются менее сложными среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия. Социальные конфликты тесно связаны с внутриличностными. Понимание мотивов социальных конфликтов

будет затруднено без изучения процессов, которые происходят в психике, и определяют конфликтное поведение человека.

В отечественной психологии сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83% работ приходится на изучение межличностных конфликтов. Внутрличностным конфликтам посвящено около 8% публикаций. Психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами, международных конфликтов представлена в 3-4% работ. Кроме того, российские психологи исследуют конфликты в различных видах человеческой деятельности и сферах отношений:

- **трудовые конфликты**, под которыми понимается вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения (Н.В.Гришина, Т.М.Данькова, С.И.Ерина, А.А.Ершов, А.Г.Ковалев и др.);

- конфликты в научно-исследовательских коллективах (А.Г.Аллахвердян, В.И.Антонюк, В.В.Бойко, М.А.Иванов, Г.А.Моченов);

- конфликтность в деятельности правоохранительных органов (Б.Ф.Водолазский, В.В.Волков, М.Л.Гутерман, Л.Я.Драпкин, Е.В.Евменова);

- конфликты в воинских коллективах (А.Я.Анцупов, Е.Г.Баранов, В.П.Галицкий, М.П.Крапивин, Ю.А.Канатаев, И.А.Ламанов, Ю.И.Мягков, В.В.Синеок, Н.Ф.Феденко, А.И.Шипилов);

- конфликты в спорте (Г.Д.Бабушкин, А.С.Горбатенко, Н.В.Крогиус, В.Н.Петровский, Е.И.Рогов и др.);

- конфликтность в среде осужденных (А.Д.Глоточкин, А.В.Дулов, В.Ф.Пирожков, А.Н.Сухов);

- конфликты в педагогической деятельности (Б.С.Алишев, И.М.Вереникина, Э.И.Киршбаум, М.М.Рыбакова, Л.В.Симонова и др.);

- конфликтность семейно-брачных отношений (В.Владин, Д.Капустин, Г.А.Навайтис, А.И.Ташева, А.И.Ушатиков, С.Г.Шуман и др.).

Конфликты изучаются на разных этапах социализации личности:

- в дошкольном возрасте (Б.П.Жизневский, Я.Л.Коломинский, А.А.Рояк, Т.И.Юферова и др.);

- в школьном возрасте (В.М.Афонькова, Н.В.Жутикова, Л.С.Славина, М.М.Хвиль, Б.А.Шульгина, С.Г.Якобсон и др.);

- в подростковый период (Т.В.Драгунова, И.А. Ламанов, Е.В.Первышева, С.Н.Хоружий и др.);

- в молодежных, студенческих группах (В.М.Басова, В.В.Новиков, А.И.Шкиль и др.).

Для того чтобы повысить результативность работы конфликтологов, необходимо максимально четко определять основные цели и задачи на каждом этапе развития науки. Основными целями конфликтологии в настоящее время являются: *во-первых*, исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, интенсивное развитие на этой основе конфликтологической теории; *во-вторых*, создание системы

конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе; *в-третьих*, организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНФЛИКТА В СОВРЕМЕННОЙ ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ. Исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

- теоретико-игровое (Мортон Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон, К. Томас);
- теория и практика переговорного процесса (Роджер Фишер, Уильям Юри).

Представители *теоретико-игрового подхода* основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешения. Различные стили поведения в конфликтной ситуации группируются в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

В системном виде данный подход выражен в работах **М. Дойча**, американского социального психолога. Его концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению автора, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия. Благодаря концентрации внимания на мотивах противоборствующих сторон, подобные работы часто относят к мотивационной концепции.

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

Развивая идеи Дойча, современные западные исследователи создают в реальных группах экспериментальные ситуации. Среди типов ситуаций выделяют конкурентную, кооперативную и смешанную. Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества, а наряду с ними. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является *теория организационных систем*. Эта концепция появилась как альтернатива теории игр. Разработанный Блейком, Мутон и **Томасом** подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: конкуренция,

приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество. Именем американского психолога К. Томаса назван тест, позволяющий определять стили конфликтного поведения людей.

На рубеже 60-70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по *изучению переговорного процесса* как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматривается как одно из наиболее перспективных направлений прикладной психологии. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: 1) выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам; 2) изучении самого процесса переговоров. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

В качестве вывода следует отметить, что в настоящее время роль психологии конфликта среди других отраслей конфликтологии продолжает неуклонно возрастать. Таким образом, **психология конфликта** – одна из ведущих отраслей конфликтологии, изучающая психологические закономерности и механизмы возникновения, развития, конструктивного регулирования и завершения конфликтов.

2. МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И ДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТОВ

2.1. Понятие методологии. Методологические принципы исследования конфликтов. Универсальная понятийная схема описания конфликтов

В период формирования науки существенное влияние на качество ее развития оказывает характер решения методологических проблем. Если теория является обобщенным результатом процесса познания, то методология определяет способы получения знания. В обобщенном виде **научный анализ конфликтов** можно определить как систему методологических, теоретических, методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить достоверные знания о конфликтах для последующего использования в практике их урегулирования.

Методология - это система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе. Верно сформулированные исходные методологические принципы заметно ускоряют развитие науки. В интересах обеспечения результативного исследования конфликтов важно использовать принципы, сформулированные на разных уровнях методологии: философском, общенаучном, конкретно-научном. *К философским и общенаучным относятся следующие принципы изучения конфликтов.*

1. *Принцип развития.* Данный принцип требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их эволюции и динамике. Под **эволюцией конфликта** понимается одна из основных категорий анализа конфликта; постепенное, непрерывное его развитие от простых к более сложным формам. Оценивая конфликт, важно помнить о том, что он был иным ранее и неизбежно будет изменяться в последующем.

2. *Принцип всеобщей связи.* Его гносеологический смысл заключается в том, что, изучая конфликт, необходимо не ограничиваться рассмотрением его отдельных элементов, а стремиться исследовать максимально большее количество связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами.

3. *Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики* в процессе научного познания раскрывает диалектику движения нашего знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания.

Важной проблемой является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов. Психология конфликта будет развиваться более динамично, если проводить исследования следующим образом. На каждом из трех уровней развития (описательном, объяснительном, управленческом) психология конфликта прибегает к построению содержательных моделей трех типов:

1. Теоретических (концептуальных) - КМ.
2. Процедурных (методов науки) - ПМ.
3. Эмпирических (достоверное эмпирическое знание) - ЭМ.

Модели всех трех типов должны быть тесно связаны между собой (см. рис.1). Практически невозможно строить хорошие концептуальные модели без обоснованных процедурных и эмпирических моделей. Однако в психологии конфликта, даже в диссертационных исследованиях, часто публикуются лишь теоретические обобщения, а эмпирическая база, на основе которой они получены, не показывается. Знания, полученные умозрительным образом, обладают гораздо меньшей ценностью по сравнению со знаниями, соответствие которых практике доказано.

Психолог должен постоянно обращаться к практике, оценивать полученные результаты с точки зрения их соответствия реальности, совершенствовать методику анализа и дорабатывать гипотезы в соответствии с новой информацией, которую он получает в ходе процесса изучения. Важно не сводить изучение конфликтов к анализу бумаг или мнений, отражающих эти явления. Наиболее ценная информация получается лишь при непосредственном изучении реальных конфликтов.

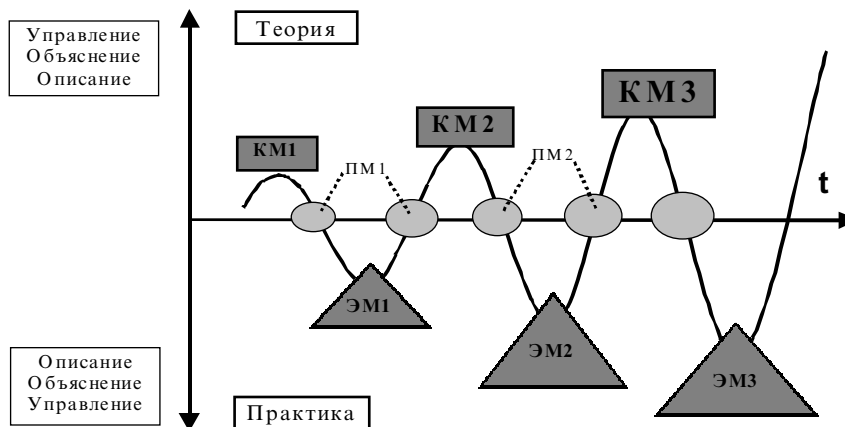


Рис. 1. Логика процесса исследования конфликта (по Б.Я. Шведину, 1989)

Особое место практики в процессе познания связано с тем, что она является источником наших знаний, поскольку проблемы, нуждающиеся в разрешении и познании, психолог находит в реальной жизни; практика выступает критерием истинности полученных знаний, а также конечным результатом познания.

4. *Принцип системного подхода.* Необходимо рассматривать конфликты как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня.

5. *Принцип конкретно-исторического подхода* показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий, в которых они развиваются: места, времени, конкретной обстановки в конкретном коллективе.

6. *Принцип объективности* требует от конфликтолога минимизировать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов.

В процессе изучения конфликтов важно, опираясь на рассмотренные шесть философских и общенаучных принципов проведения исследований, учитывать *методологические принципы самой психологии конфликта*: междисциплинарности, преемственности, эволюционизма, личностного подхода, единства открытых и скрытых мотивов поведения в конфликте.

Принцип междисциплинарности ориентирует психолога на максимально широкое использование достижений всех отраслей конфликтологии. Анализ списков литературы 179 диссертаций показал, что авторы используют около 1% публикаций, имеющихся в других отраслях конфликтологии. Это негативно влияет на результативность исследований. Важной стороной принципа междисциплинарности является принцип равенства всех 11 отраслей конфликтологии. Роль системообразующей науки на данном этапе развития конфликтологии призвана выполнить психология.

Принцип преемственности требует максимально полного знания психологом всего, что сделано по проблеме конфликта в той науке, которую он представляет. В ходе написания научных работ авторы используют только 9,8% публикаций, имеющихся по проблеме конфликта в своей науке. Это приводит к дублированию исследований, замедляет темпы развития науки.

Принцип эволюционизма заключается в необходимости учитывать закономерности эволюции конкретных видов конфликтов при их исследовании. Без знания эволюции конфликтов трудно объяснить их динамику, сделать прогноз развития и дать рекомендации по регулированию.

Принцип личностного подхода формулируется как необходимость выявления и учета личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов всех уровней. Первопричиной конфликтов являются изменения объективного мира. Однако, попав в одинаковые обстоятельства, разные люди ведут себя по-разному. Одни совершают конфликтные действия, другие уходят от конфликтов. Внешние воздействия преломляются через внутренние условия того, на кого эти внешние воздействия оказываются (Рубинштейн, 1957).

Как было отмечено при рассмотрении принципов исследования конфликтов, системный подход к изучению рассматриваемого феномена предполагает определение общей для различных наук понятийной схемы его описания. Разработка собственного понятийно-категориального аппарата, постоянное его развитие, приведение в соответствие с практикой является одной из важнейших задач психологии конфликта. Развитие общей и частных теорий конфликта выражается, главным образом, в расширении и углублении понятийных схем описания этого явления, в переходах от одних понятий к другим, фиксирующим более глубокую сущность конфликта, ранее не изученные его стороны.

В психологии конфликта впервые понятийная схема его описания была предложена Л.А. Петровской (1977). Она включала четыре категориальных группы, характеризующие социально-психологический уровень анализа конфликта: структура конфликта, его динамика, функции и типология. В последующем А.Я. Анцупов (1992) расширил схему до

семи групп понятий: сущность; генезис конфликта; классификация; функции; структура; динамика; методы изучения конфликта. Затем им же была предложена система, включающая 11 понятийно-категориальных групп описания конфликта.

В настоящее время в психологии конфликта получил наибольшее распространение следующий вариант понятийно-категориальной схемы его описания. Она включает 11 основных категориальных групп: сущность конфликта; его классификация; структура; функции; эволюция; генезис; динамика; информация о конфликте; предупреждение; завершение конфликта, диагностика и исследование.

2.2. Этапы, программа и основные методы психологического исследования конфликтов

ЭТАПЫ АНАЛИЗА КОНФЛИКТОВ. Многовековая история науки показывает, что сам процесс изучения любого явления имеет свою логику и состоит из нескольких этапов. Знание психологом этапов изучения конфликтов, соблюдение требований логики научного исследования позволит ему повысить результативность работы. Известно восемь основных этапов научного анализа конфликтов (см. рис. 2).



Рис. 2. Основные этапы изучения конфликтов

1. *Составление программы*, которая представляет достаточно подробное теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов анализа явления. Программа является стратегическим документом изучения, его обязательным начальным этапом. Она играет очень важную роль в достижении целей, которые ставит психолог.

2. *Определение конкретного объекта изучения (выборки)*. Психолог не может изучить все множество конфликтов, которое является носителем интересующего его аспекта конфликтного взаимодействия. Если его интересует конфликтность взаимоотношений сотрудников организации, то он просто не имеет возможности изучить все взаимоотношения между всеми без исключения сотрудниками. Это и не нужно делать для того, чтобы представить истинное положение дел. Конфликтность взаимоотношений в организации можно объективно оценить, изучая их в нескольких структурных подразделениях.

Все множество конфликтов, которое является объектом изучения и теоретически должно быть изучено, образует *генеральную совокупность*. В нашем примере генеральную совокупность представляют взаимоотношения между всеми сотрудниками организации. *Выборка* - часть генеральной совокупности, которая реально изучается. В рассматриваемом примере выборку составляют те структурные подразделения, в которых психолог анализирует конфликтность взаимоотношений.

Важным свойством выборки является ее *репрезентативность* - способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности. Выборка должна моделировать свойства генеральной совокупности возможно более полно и учитывать те ее характеристики, которые существенны для решения поставленных задач.

3. *Разработка методики анализа конкретного вида конфликтов*. Методика представляет собой систему методов и процедур, используемых в процессе изучения конфликтов. Она должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение достаточно полной и достоверной информации.

4. *Пробное изучение конфликтов* на небольшой выборке, оценка достоверности получаемой информации, доработка программы и методики. Практика показывает, что трудно сразу разработать такую методику, которая позволила бы решить все задачи изучения. Невозможно сразу предусмотреть все организационные проблемы, особенности поведения изучаемых людей в ходе исследования, понимание адресованных к ним вопросов; побочные факторы, которые могут оказать значительное влияние на результаты, и способы их нейтрализации; точно определить силы, средства и время, необходимые для изучения; выявить трудности в обработке данных и другие проблемы. На эти вопросы можно получить ответ только в практике самого изучения. Поэтому необходимо пробное исследование. Оно

позволяет заранее выявить “узкие” места и устранить их.

5. *Сбор первичной конфликтологической информации*, сопровождается контролем достоверности и надежности получаемых данных. На этом этапе важно как можно более полно реализовать программу анализа, изучить все то, что планировалось, не допустить искажения собираемых данных.

6. *Качественная и количественная обработка* собранных данных проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, а также может выходить за их рамки. Здесь основным методом является содержательный теоретический конфликтологический анализ. Значительно расширяет его возможности грамотное использование математических методов, компьютерной техники.

7. *Анализ и объяснение полученных результатов* заключается в систематизации обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной моделей исследуемого конфликта. Объясняя результаты, важно избежать негативного влияния установок, сформировавшихся до исследования. Если полученные факты противоречат ожидаемым, то необходимо не отбрасывать их, а менять гипотезы и повторно проверять факты. На этом этапе желательно установить систему причин, влияющих на развитие конфликта, вскрыть закономерности в его динамике.

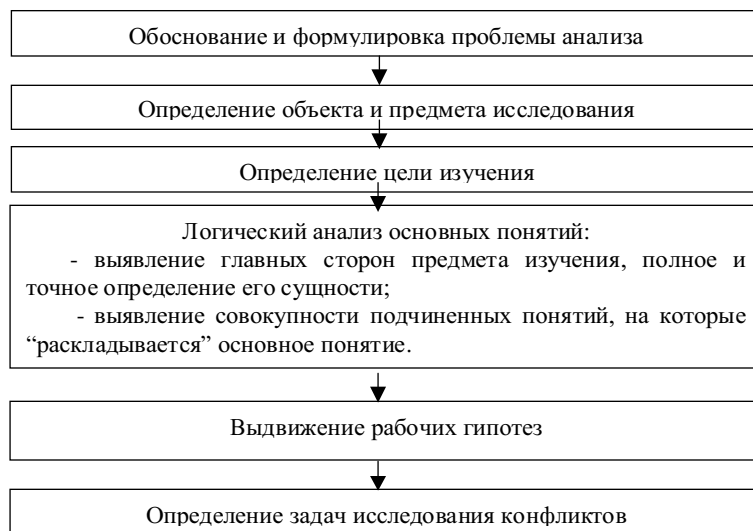
8. *Обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций* завершают исследование. Для повышения эффективности работы психолога на этом этапе необходимо использовать не только информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

ПРОГРАММА КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ. Каждый из рассмотренных этапов по-своему важен для достижения конечной цели анализа: получения новых знаний о конфликтах, выработки на их основе практических рекомендаций, которые улучшили бы регулирование. Тем не менее, качество изучения в первую очередь определяется добросовестностью его программы. Плохо разработанная программа изучения неизбежно приведет к ложным выводам, даже если психолог будет отлично действовать на остальных этапах. Это вызывает необходимость более подробного рассмотрения порядка разработки программы исследования конфликтов. Опыт показывает, что составление программы вызывает затруднения у психолога. Это естественно. Четкая формулировка проблемы, логический анализ понятий, выдвижение гипотез и составление плана изучения требуют кропотливой работы.

Программа психологического исследования конфликта представляет собой изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез изучения конфликта с указанием правил,

процедуры и логической последовательности операций по проверке гипотез. Она наиболее фундаментально разработана в социологии и обычно включает в себя результаты теоретической проработки следующих вопросов (см. рис. 3.).

1. Методологическая часть



2. Процедурная часть

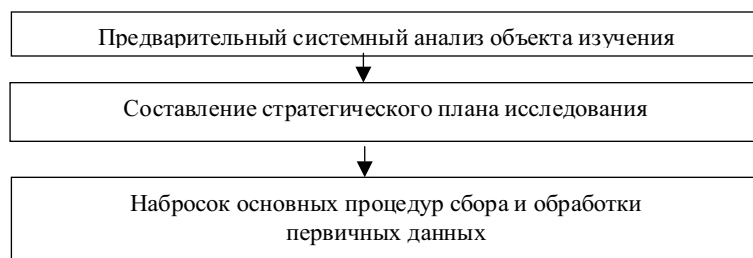


Рис. 3. Программа изучения конфликта

Обоснование и формулировка проблемы анализа. Психолог должен выбирать для изучения реальные проблемы, имеющие наибольшее значение для познания и регулирования конфликтов. Это вызвано важностью проблемы конфликта для жизни человека и общества, необходимостью быстрого развития конфликтологии, малым количеством профессиональных конфликтологов.

В процессе формулировки проблемы необходимо стремиться к тому, чтобы в ней получили более точное отражение проблемная ситуация, противоречие, определяющее ее. Важно избегать постановки мнимых, решенных и второстепенных проблем. Проблема не должна быть слишком широкой. Если не удастся сразу придать формулировке проблемы достаточную четкость, то это может быть сделано по мере разработки других частей программы. Изучать несколько проблем в рамках одного исследования обычно нецелесообразно.

Определение объекта и предмета исследования. Конфликтологическая проблема не существует сама по себе, а всегда предполагает своего носителя - людей, социальные группы, их деятельность, с которыми она неразрывно связана. Следовательно, объектом изучения для психолога обычно выступают отдельные люди и группы различного уровня. Четкое выделение объекта способствует правильному определению предмета анализа. Последний включает в себя те стороны и свойства объекта, которые в наиболее полном виде выражают изучаемую проблему.

Определение цели изучения. Конечной целью изучения является познание конфликтов и выработка практических рекомендаций по их конструктивному регулированию. Ценность анализа определяется не объемом выполненной работы, а реальной пользой, которую изучение дало для решения задач, стоящих перед психологией конфликта.

Логический анализ основных понятий предполагает точное объяснение их содержания и уяснение соотношения элементов и свойств изучаемого конфликта, поочередный анализ которых дает целостное представление о его состоянии.

При изучении, например, конфликтных взаимоотношений среди работников заводского цеха логический анализ основного понятия "конфликтные взаимоотношения" предполагает определение того, какие именно взаимоотношения считать конфликтными. Необходимо четко определить, каково должно быть содержание взаимоотношений, для того чтобы считать их конфликтами. Важно выявить структуру понятия конфликтных взаимоотношений, их виды. Необходимо определить основные факторы, которые влияют на характер конфликтных взаимоотношений. Таким образом, логический анализ основных понятий состоит из двух этапов: а) выявление главных сторон предмета изучения, полное и точное определение его сущности; б) выявление совокупности подчиненных понятий, на которые "раскладывается" основное понятие.

На данном этапе психолог помимо анализа основных понятий осуществляет предварительный системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный анализ объекта исследования.

Выдвижение рабочих гипотез. "Гипотеза - это система умозаключений, посредством которой делается вывод о существовании

объекта, связи или причины явления, причем этот вывод нельзя считать абсолютно достоверным". Предварительное выдвижение гипотез может предопределить внутреннюю логику процесса изучения. Грамотно сформулированные гипотезы подсказывают правильный выбор объекта анализа, повышают его оперативность, определяют в общих чертах методики, которые целесообразно использовать. Исследование, проводимое без достаточно проработанных гипотез, обычно малоэффективно, поскольку психолог не имеет четкого представления о том, какие связи он хочет установить. Выявить связи и отношения здесь помогает случай. Вместе с тем важно, чтобы гипотезы не сковывали мысли психолога, заранее не предопределяли результаты работы. Их формулируют однозначно, избегая расплывчатых понятий.

Определение задач исследования конфликтов включает ответы на вопросы: каковы пути и средства решения проблемы? каковы цели, достигаемые на промежуточных этапах анализа?

Составление принципиального (стратегического) плана изучения необходимо для эффективной работы на следующих после составления программы этапах. Уже в начале изучения важно представлять весь его ход, хотя бы в общих чертах. В процессе предварительного планирования можно выявить проблемы, которые легко решить в начале исследования, но трудно или невозможно в ходе него.

Набросок основных процедур сбора и обработки первичных данных призван решить практически те же задачи, что и предварительное планирование. Отличие в том, что здесь предварительно планируется порядок сбора и анализа первичной конфликтологической информации. Это важно для определения выборки и разработки методики конкретного исследования.

Даже эта краткая характеристика программы показывает, что ее составление - сложное и ответственное дело. "Практика показывает, что на разработку программы уходит гораздо больше времени, чем на проведение самого исследования. Однако жалеть сил на это не следует, так как тщательно продуманная программа исследования - неременное условие осуществления его на высоком научном уровне" (Ядов, 1987).

После разработки программы изучения конфликта и определения выборки психолог приступает к разработке методики исследования, которая базируется на умении применять на практике методы психологии конфликта.

В психологии конфликта применяют следующие основные методы.

С целью изучения внутриличностных конфликтов могут применяться: индивидуальная беседа; методика Т.Лири; шкала депрессии; методика Г.Келлера; опросник К.Томаса; методика по определению уровня внутриличностной конфликтности.

Для определения уровня межличностной конфликтности личности могут быть применены следующие тесты и личностные опросники:

опросник Басса-Дарки; диагностика МЛО; опросник Айзенка; 16-факторный опросник Кеттелла; шкала реактивной и личностной тревожности; методика Q-сортировка; опросник К.Томаса и другие.

Межличностные конфликты в группе обычно изучаются с помощью следующих методов и методик: наблюдение; социометрия; модульная методика диагностики межличностных конфликтов; цветовой тест отношений; ретроспективный анализ конфликтов (ситуационный метод); изучение документов; различные типы опросов; проективные методики, в частности детский рисунок “Моя семья”; эксперимент и т.д.

Большинство методов, применяемых для изучения межличностных конфликтов, нельзя использовать для исследования межгрупповых конфликтов. Поэтому для них шире применяются качественные методы научного познания: анализ, синтез, индуктивный, дедуктивный, исторический, логический методы, обобщение, сравнение и другие.

Более подробно остановимся на ситуационном методе изучения конфликтов и модульной методике диагностики межличностных конфликтов в группе.

2.3. Ситуационный метод изучения конфликтов

Социальный конфликт - сложное, малоизученное явление общественной жизни. О его сложности свидетельствует, во-первых, тот факт, что, по крайней мере, 11 наук нашли в конфликте предмет своего изучения. Во-вторых, человечество явно не преуспело в конструктивном регулировании социальных конфликтов. Это говорит об их недостаточной изученности, одной из причин которой является сложность. Исследование конфликтов выступает главной предпосылкой их предупреждения и разрешения. Одним из перспективных методов исследования является **системно-ситуационный анализ конфликтов**, в котором в качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

Понятие “ситуация” довольно широко употребляется как в психологической, так и других гуманитарных науках. Сложилось три подхода к пониманию сущности ситуации. Сторонники *первого подхода* понимают под ситуацией часть объективного мира, в условиях и под воздействием которого человек осуществляет свою деятельность. Представители *второго подхода* считают, что основным элементом в структуре ситуации является субъективный образ. Человек не отражает бытие, а создает ситуацию в своем сознании индивидуально. Это направление представлено в основном западными психологами, философской основой воззрений которых является экзистенциализм. Сущность *третьего подхода* составляет понимание ситуации как единства объективного и субъективного.

В отечественной психологии ситуация чаще понимается как система объективных обстоятельств, в условиях которых разворачивается деятельность. Однако многие сторонники данного подхода отмечают необходимость учета субъективного компонента при характеристике ситуации. Так, согласно С.Л.Рубинштейну (1976), “ситуация - это лишь один из компонентов, детерминирующих его действия”. Ситуация объективна, она окружает человека. Отмечая объективность ситуации, автор подчеркивает, что само присутствие человека в ситуации изменяет отношение сил в ней. Отношение человека к ситуации определяет, что он находит в этой ситуации, как он ее воспринимает. Разное отношение людей к одной и той же ситуации зависит от того, “... какое начало видит как преобладающее в ней и вносит входящий в нее человек. Иными словами, ситуация включает в себя и человека...”, относящегося тем или иным образом к тому, что в ней происходит (Рубинштейн, 1976).

Приоритет в разработке понятия “ситуация” пока в большей степени принадлежит не столько социальной, сколько общей психологии. Можно предположить, что объяснительный потенциал такого понятия как “конфликтная ситуация” после его разработки окажется высоким. Но “конфликтная ситуация” - это не просто ситуация, а определенный тип ситуаций, которые можно отнести к числу трудных для человека.

Сущность ситуационного метода исследования заключается в выборе ситуации в качестве единицы анализа изучаемого явления. Во многих отраслях науки анализ явлений, основанный на выделении единиц, традиционно выступает альтернативой анализу, основанному на выделении элементов. Элемент явления не обладает всеми основными свойствами целого. Единица анализа представляет собой минимальное, далее не разложимое образование, являющееся частью целого и обладающее всеми основными свойствами последнего.

В качестве единицы анализа деятельности Б.Я.Швединым (1989) в психологии была предложена и успешно апробирована “ситуация”. Она позволяет анализировать деятельность не вообще, абстрактно, а в субъектно-объектной определенности. Ситуация рассматривается в системе трехмерного пространства: задача деятельности, субъект деятельности, объективные условия деятельности. Ситуация - целостная часть деятельности, за определенное время развития которой решается одна из задач деятельности.

Ситуационный метод исследования позволяет выделить в изучаемом объекте такую структурную единицу, в которой представлены все основные свойства объекта. Затем можно собрать банк ситуаций. Его исследование с помощью ЭВМ позволит установить такие закономерности в развитии объекта, какие другими методами выявить невозможно. Применение ситуационного метода при исследовании конфликтов имеет особенности. Они определяются спецификой объекта исследования, который более сложен по сравнению с деятельностью.

ОСОБЕННОСТИ СИТУАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ.

Конфликты так же, как деятельность, могут исследоваться по элементам и по единицам. Например, анализ конфликтов на территории бывшей Югославии по элементам может иметь следующие варианты. Можно изучать роль сербов в этих конфликтах, их политику за последние десять лет. Можно оценивать за это же время политику НАТО на Балканах. Можно изучать конфликт сербского и хорватского руководства в течение 1998 года. Все это будет анализ конфликтов по элементам, поскольку в первых двух случаях изучаются действия только одной стороны конфликта или одного третьего участника. В последнем случае, казалось бы, исследуется конфликтное взаимодействие в целом. Однако здесь не учитывается роль других участников конфликта помимо двух основных. Кроме того, берется только часть конфликта длительностью один год, что приводит к потере целостного представления о нем.

Изучение этих конфликтов с помощью единицы, в качестве которой выступает конфликтная ситуация, предполагает следующий подход. Устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменяется. Другими словами, **конфликтная ситуация** - *это наименьшая, целостная, неделимая часть конфликта, обладающая его всеми основными свойствами*. После определения пространственных, временных и содержательных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ. Конфликты на территории бывшей Югославии состоят из многих конфликтных ситуаций. Их выделение и последующий анализ дают возможность установить ряд существенных закономерностей в развитии этого макроконflikта.

Использование в качестве единицы анализа конфликтной ситуации дает возможность стандартизировать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не "вообще", а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп.

Структурные границы конфликтной ситуации определяются составом ее основных и второстепенных участников. Важным компонентом ситуации является социальная среда и объективная обстановка, в условиях и под воздействием которых развивается конфликт. Объект конфликта, функциональные взаимосвязи между его структурными элементами также входят в конфликтную ситуацию. Временные границы конфликтной ситуации определяются промежутком времени, в течение которого не происходит качественных изменений в объекте конфликта, составе его основных участников и характере их взаимодействия. Как только хотя бы один из этих трех основных компонентов качественно изменился, начинается развитие новой

конфликтной ситуации. Конфликт может состоять из многих, нескольких или одной конфликтной ситуации.

Конфликтные ситуации могут анализироваться ретроспективно и непосредственно. Ретроспективный анализ может осуществляться путем, *во-первых*, изучения документов, характеризующих конфликт; *во-вторых*, опроса участников и свидетелей конфликта. Непосредственный ситуационный анализ конфликта осуществляется исследователем во время реального развития событий.

Для проведения ситуационного анализа разрабатывается специальный бланк, в котором отражаются все основные характеристики конфликта. Конфликтная ситуация должна по возможности описываться системно. Например, бланк ситуационного анализа, с помощью которого изучено более 3000 межличностных конфликтов, включает следующие блоки вопросов: характеристика даты начала конфликта, места, особенности деятельности организации и коллектива, в которых произошел конфликт, источник информации о конфликте; отношения оппонентов до конфликта; описание сути конфликта; особенности личности первого оппонента; особенности действий первого оппонента; особенности личности второго оппонента; особенности действий второго оппонента; влияние конфликта на оппонентов и коллектив; вмешательство третьей стороны в конфликт; причины конфликта; характер и результаты его разрешения. Бланк включает 60 вопросов, ответы на которые характеризуют более 80 параметров конфликта.

Анализ базы данных, созданной на основе ситуационного исследования межличностных конфликтов, позволил обнаружить ряд важных особенностей и закономерностей их развития. Наиболее интересные из них следующие: заметное возрастание вероятности конфликтов, если оппоненты находятся в отношениях подчиненности; влияние интенсивности взаимодействия оппонентов на частоту конфликтов между ними; циклический характер изменения частоты конфликтов в группе в течение года; убывание частоты конфликтов с сослуживцами по мере адаптации сотрудника к новой должности; различный характер влияния конфликта на настроения, взаимоотношения, деятельность участников и свидетелей; различное влияние третьей стороны на разрешение конфликта в зависимости от стратегии ее действий и т.д. Использование системно-ситуационного метода при изучении конфликтов разных уровней позволяет выявить такие закономерности развития конфликтов, которые другими методами установить затруднительно. Этим методом можно успешно пользоваться во всех отраслях конфликтологии.

2.4. Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе

Своевременная диагностика межличностных конфликтов имеет важное значение как для их профилактики, так и для конструктивного разрешения. Кроме того, конфликтолог нуждается в методиках выявления и оценки конфликтов в интересах их исследования. Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе (Анцупов, 1992) позволяет решить часть названных проблем.

Чтобы предупредить деструктивные конфликты между работниками, необходимо знать характер взаимоотношений в коллективе, иметь информацию о тенденциях в их развитии, видеть сотрудников, имеющих трудности в общении с сослуживцами, помогать им в налаживании отношений. Без знания общего характера взаимоотношений между сотрудниками трудно говорить об эффективной системной работе по предупреждению конфликтов. Чем более достоверной, разносторонней и оперативной информацией мы владеем, тем более эффективна работа по профилактике конфликтов.

На практике социальные работники, психологи, менеджеры по персоналу чаще используют наблюдение и оценку результатов деятельности и поведения сотрудников. Из научно обоснованных популярными являются различные варианты социометрической методики. Она является одной из немногих методик, которыми социальные работники реально пользуются для изучения взаимоотношений в организации. Слабой стороной социометрической методики является недостаточная анонимность, поскольку социометрическая карточка подписывается или ее автора можно определить по почерку. Она позволяет выявить не все, а только наиболее выраженные взаимные оценки членов группы. Методика не ориентирована на диагностику конфликтов, отсутствует стандартизация получаемых данных, применяются измерительные шкалы, позволяющие лишь приблизительно оценить взаимоотношения, оценивается не столько реальное, сколько предполагаемое поведение коллег.

Предлагаемая методика диагностики межличностных конфликтов имеет модульную структуру, включающую две базовых и несколько дополнительных измерительных шкал. Два базовых модуля позволяют оценить отношение каждого сотрудника к каждому члену группы и его представление об отношении к нему со стороны каждого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить реальные и потенциальные конфликты в группе. Два базовых модуля позволяют количественно оценить такую важную характеристику конфликтов, как их интенсивность, остроту.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива, позволяют оценить качество работы каждого члена группы, его нравственные качества, профессиональные знания, степень

помощи коллегам, усилия по достижению личных и групповых интересов, характер выполнения обещаний и др.

Процедура опроса занимает небольшое время, которое зависит от количества используемых модулей и численности группы. Продолжительность опроса группы в 20 человек по четырем модулям составляет 20-35 минут. Количество оценок, даваемых опрашиваемым в ходе одного опроса, не должно превышать 100-120. Если нужно выставить большее количество оценок, опрашиваемые устают и могут работать формально.

В зависимости от целей исследования количество включаемых в опросный лист вопросов может изменяться от одного до семи. Оценки выставляются в специальный бланк, разработанный так, чтобы исключить подозрение опрашиваемого в возможности его идентификации по почерку (см. форму бланка оценки взаимоотношений в файле материалов). При ответе на каждый вопрос отношение к другому члену группы может оцениваться любым баллом от +5 до -5. Например, +4, +1, 0, -2 и т.п. Для того чтобы повысить достоверность получаемой информации, предусмотрены *три варианта анонимности ответов*. Опрашиваемый по желанию выбирает устраивающий его вариант. При первом варианте будет пофамильно известно, кто и кому какую оценку выставил. В этом случае опрашиваемый, заполняющий бланк, отмечает, под каким номером в общем списке указана его фамилия, т.е. подписывает бланк. Опросы в организациях показывают, что такой вариант заполнения выбирают 10-15% опрашиваемых. При втором варианте анонимности после опроса будет известно, кому какой балл выставлен. Однако кто поставил оценку, известно не будет, так как бланк не подписывается. Такой вариант заполнения бланка опрашиваемые выбирают чаще всего. При полной анонимности опрашиваемый выставляет оценки всем сослуживцам, но последовательность выставления знает только он. При этом неизвестно, кто поставил оценку и кому она поставлена. Здесь по результатам опроса можно дать лишь общую оценку взаимоотношений между членами группы, количеству и интенсивности конфликтов между ними. Достоверность информации при этом варианте наиболее высока. Практика показывает, что им обычно пользуются работники в том случае, когда опрашивается небольшая группа (до семи человек). Причем, чем старше сотрудники и чем более высокие должности они занимают, тем чаще они используют вариант полной анонимности. В управленческом коллективе среднего звена данный вариант обычно избирает до 10-15% опрашиваемых. Вариант заполнения определяется перед началом оценки, а фиксируется на бланке после того, как оценен последний человек. Оценка отношения к каждому члену группы выставляется знаком “+” в соответствующей строке и колонке бланка. В первой колонке по вертикали числами 1,2,3...19,20 обозначаются члены группы. Пофамильный список на время опроса пишется на доске или на листках

бумаги, которые раздаются каждому опрашиваемому. Оптимальная численность опрашиваемой группы 10-20 человек. Чем больше численность группы, тем меньшее число шкал целесообразно использовать. Если опрашиваемый затрудняется оценить кого-либо из членов группы, то ставит значок в колонке, обозначенной буквами "т.о." - трудно оценить. Себе опрашиваемый выставляет нулевые оценки по всем шкалам. Достоинства модульной методики связаны со следующими ее особенностями. *Во-первых*, оцениваются *реальная* деятельность и *реальные* взаимоотношения каждого члена группы за достаточно длительный период, что повышает объективность оценки. *Во-вторых*, учитываются абсолютно все взаимоотношения в группе. *В-третьих*, использование достаточно "тонкой" 10-балльной шкалы повышает точность оценок. *В-четвертых*, определение самим опрашиваемым степени анонимности ответов повышает их правдивость. *В-пятых*, все взаимоотношения и конфликты оцениваются количественно, что позволяет стандартизировать данные. *В-шестых*, собирается разносторонняя информация, позволяющая не только диагностировать конфликты, но и определять их некоторые причины, оценивать группу в целом и каждого из ее членов. *В-седьмых*, методика проста в использовании и обработке данных с помощью ПЭВМ. За счет модульной структуры она может быть гибко приспособлена к задачам любого конфликтологического исследования малой группы. Недостатки методики определяются тем, что она в большей степени ориентирована на диагностику конфликтов и не позволяет выявить их причины. Объяснение данных требует от конфликтолога опыта работы с методикой. Большое число обрабатываемых оценок требует использования микрокалькулятора, а лучше ПЭВМ. Так, в результате опроса группы численностью 15 человек по четырем модулям психолог получает 900 оценок. Их обработка требует времени и аккуратности.

ДИАГНОСТИКА ХАРАКТЕРА КОНФЛИКТОВ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГРУППЕ С ПОМОЩЬЮ МОДУЛЬНОЙ МЕТОДИКИ. Исследование или диагностика межличностных конфликтов в группе, проведенные с помощью модульной методики, позволяют собрать значительное количество информации. Методика позволяет выявить абсолютное и относительное число конфликтных и полуконфликтных диад. Конфликтной является диада опрашиваемых, находящихся в состоянии реального конфликта, т.е. оппоненты противодействуют и переживают при этом негативные эмоции по отношению друг к другу. Если они просто негативно относятся друг к другу, то это может быть не только конфликтом, но и предконфликтной ситуацией в их взаимоотношениях. Кроме того, работник может относиться к сослуживцу негативно, но последний не будет воспринимать его отношение таковым. Он может считать, что этот член группы относится к нему положительно. Бывает и обратное: позитивное отношение оценивается как негативное.

Взаимоотношения в диаде проявляются в четырех оценках: оценка работником А своего отношения к работнику Б; оценка работником А отношения к нему работника Б; оценка работником Б своего отношения к работнику А; оценка работником Б отношения к нему работника А. Конфликтными считаются взаимоотношения в том случае, если все четыре оценки отрицательные. Однако нет надежных методик, позволяющих выявить характер всех четырех оценок. С определенной степенью условности можно считать конфликтными взаимоотношения работников А и Б на основе их негативной оценки только работником А (первые две оценки) или Б (вторые две оценки). Ведь А строит свое взаимодействие с Б не на основе отношения Б к А, а на основе своего представления об отношении к нему Б. Поэтому, абсолютное число условно конфликтных или полуконфликтных диад в коллективе можно определить соответственно по формулам:

$$Кабс = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^-)}{2};$$

$$ПКабс = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^+)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^+ + OM_i^-)}{2}$$

где: MO_i – “мое отношение” – оценка (положительная или отрицательная) сотрудником, заполнявшим бланк, своего отношения к человеку, указанному в списке под i -м номером;

OM_i – “отношение ко мне” – оценка (положительная или отрицательная) этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i -го в списке;

Кабс - абсолютное число конфликтных диад в группе;

ПКабс - абсолютное число полуконфликтных диад в группе;

n - число членов группы.

Методика позволяет выявить сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтов. Кроме того, с помощью методики можно выявить ранг каждого работника в коллективе по каждой из используемых шкал. Для этого необходимо определить среднее алгебраическое всех оценок, выставленных конкретному работнику сослуживцами по данной шкале. Лидирующее положение по шкале “мое отношение” (МО) показывает его общую авторитетность в данном коллективе. Максимальные по сравнению с другими баллы, полученные по шкале “отношение ко мне” (ОМ), показывают коммуникабельность, хороший эмоциональный контакт с сослуживцами. Сотрудники, получившие

высокий балл по шкале “качество выполнения должностных обязанностей” (КД), являются лидерами в коллективе в области профессиональной деятельности. Максимальные баллы, полученные по шкале “нравственные качества” (НК), выявляют тех, кто пользуется наибольшим авторитетом в этой области и может выступать в роли авторитетного посредника при разрешении конфликтов между членами коллектива.

Обобщение оценок, полученных по каждой из шкал, дает возможность оценить общее положение сотрудника в коллективе. Общая авторитетность определяется по формуле:

$$A = \frac{MO + OM + КД + НК}{4}$$

где: МО – мое отношение к членам коллектива; OM – мое субъективное представление об отношении ко мне членов коллектива; КД – качество выполнения должностных обязанностей членами коллектива; НК – нравственные качества членов коллектива.

Сравнительная оценка результатов, полученных руководителями коллектива, и средних показателей по коллективу в целом позволяет оценить место формальных лидеров в неформальной структуре группы, определить сильные и слабые стороны руководства. Знание неформальных лидеров, выявленных с помощью методики, может облегчить менеджерам по персоналу процесс руководства, а также позволит более грамотно учитывать социально-психологические факторы обеспечения его эффективности.

Регулярная оценка взаимоотношений дает возможность каждому члену группы выявить характер изменений в своем положении в коллективе, определить направления и результативность своей работы по улучшению взаимоотношений с сослуживцами. Методика позволяет также оценить эффективность работы по предупреждению конфликтов между работниками, динамику показателей взаимоотношений в группе, характеризующих их конфликтность, изменение положения наиболее конфликтных членов группы и т.д.

Таковы основные социально-психологические характеристики взаимоотношений в группе, которые можно количественно и качественно оценить с помощью предлагаемой модульной методики. Методика позволяет оценить еще целый ряд особенностей взаимоотношений и конфликтов, которые могут быть интересны как социальным работникам, так и руководителям коллективов.

В качестве вывода необходимо отметить, что в период формирования психологии конфликта заметное влияние на ее развитие оказывает характер решения методологических и методических проблем. Общенаучными принципами исследования конфликтов являются принципы: развития, всеобщей связи, соблюдения требований

основных законов и категорий диалектики.

Методологическими принципами самой психологии конфликта выступают принципы: междисциплинарности, преемственности, эволюционизма, личностного подхода, единства скрытых и открытых мотивов поведения людей в конфликте.

Основными этапами изучения конфликтов являются: составление программы; определение конкретного объекта изучения (выборки); разработка методик анализа; пилотажное исследование, доработка программы и методики; сбор первичной конфликтологической информации; качественная и количественная обработка собранных данных; анализ и объяснение полученных результатов; обоснование и формулирование выводов, практических рекомендаций.

Системообразующим компонентом психологического исследования конфликта является его программа. От качества программы решающим образом зависит результативность работы психолога. В психологии конфликта используются различные методы и методики, позволяющие исследовать все имеющиеся типы конфликтов.

3. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

3.1. Проблема классификации в психологии конflikта. Основные виды классификации конфликтов

Важной задачей любой науки является приведение в систему знаний о той совокупности явлений, которые выступают объектом ее изучения. Обоснованность, разнообразие и детальность классификаций служат критерием степени развития науки. **Классификация** - научный метод, заключающийся в разъединении всего множества объектов и последующего их объединения в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется основанием классификации. Классификация конфликтов необходима с целью сравнительного изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней и т.п.

Основными видами классификации являются типология, систематика и таксономия.

Систематика заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. При этом основанием для классификации является менее существенный признак конфликта, чем тип.

Таксономия представляет собой теорию классификации и систематизации группы объектов, имеющей обычно иерархическое строение. В психологии конфликта таксономических классификаций этого явления пока нет, хотя они, в принципе, возможны.

Сегодня наиболее распространенной в психологии конфликта является классификация в форме типологии. **Типологией** называется классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта. Это наиболее ценный и сложный вид классификации. В результате типологии выделяется ряд типов конфликтов. Сам тип выступает единицей расчленения множества конфликтов по выбранному основанию классификации. Базисная типология конфликтов будет иметь вид, представленный на рис. 4.

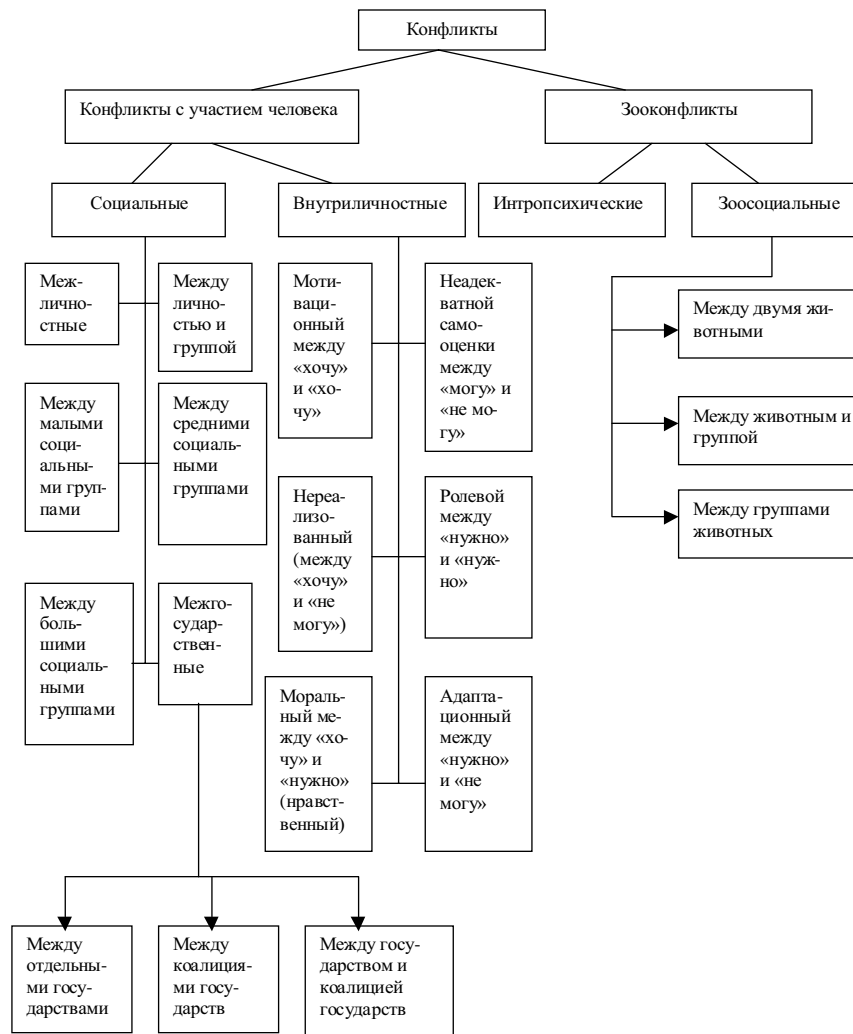


Рис.4. Базисная классификация конфликтов

Как видно из рис. 4, она включает конфликты с участием человека: социальные и внутриличностные, а также зооконфликты. Основным объектом психологии конфликта являются семь видов социальных конфликтов. Межличностные конфликты - это столкновения интересов двух людей. Если начальник отдела противопоставил себя группе подчиненных, то это будет конфликт типа "личность-группа". Борьба в учительском коллективе средней школы между сторонниками директора и его противниками является конфликтом между малыми группами. Если количество участников конфликта превышает несколько сотен человек, то это будет конфликт между большими социальными группами. Межгосударственные конфликты представляют собой борьбу между двумя государствами или их коалициями.

Важной характеристикой конфликта является острота противодействия участвующих в нем сторон. В западной конфликтологии эта характеристика называется *интенсивностью конфликта*. По данному основанию выделяют конфликты низкой, средней и высокой интенсивности. Конфликт низкой интенсивности протекает в форме спора, перебранки, размолвки между оппонентами. Конфликт наивысшей интенсивности завершается физическим уничтожением одной из сторон.

В зависимости от сфер жизнедеятельности человека, в которой происходят конфликты, их делят на семейные, бытовые, производственные, экономические, политические, педагогические и др.

Конфликт имеет конструктивные и деструктивные функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов в конфликтах их делят на конструктивные, деструктивные и имеющие позитивные и негативные последствия одновременно.

Разнообразие конфликтов во многом определяется причинно-мотивационными связями, заложенными в них. Учитывая это, Н.В.Гришина в результате изучения производственных конфликтов выделила: конфликты, возникающие как реакция на препятствие к достижению первичных целей трудовой деятельности; конфликты, возникающие как реакция на препятствие к достижению вторичных, имеющих личный характер целей совместной трудовой деятельности; конфликты, возникающие как реакция на поведение, несоответствующее принятым нормам отношений или не отвечающее ожиданиям людей; личностные конфликты, возникающие в силу индивидуально-психологических особенностей членов трудового коллектива.

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. Именно поэтому построение единой классификации конфликтов весьма затруднительно. Это одна из неразрешенных проблем современной психологии конфликта.

3.2. Объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные причины 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 эффективное регулирующее воздействие.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ. Развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первая группа факторов возникновения конфликтов носит объективный характер. Организационно-управленческие причины имеют объективно-субъективную обусловленность. Социально-психологические причины конфликтов субъективно-объективны. Личностные причины конфликтных ситуаций субъективны.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов весьма полезно для определения способов их предупреждения, выработки оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К **объективным причинам** конфликтов относятся те обстоятельства взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок при минимальном влиянии субъективного фактора. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки - объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов – противоречия, вызванные индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ их разрешения.

О характере взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно сказать следующее. *Во-первых*, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление неправомерно. *Во-вторых*, пожалуй, нет конфликтов, которые не были бы обусловлены, помимо субъективных, и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль

играет субъективный фактор.

Анализ более 2000 межличностных конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин конфликтов. 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. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, создает объективную основу для конфликтных ситуаций.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей. 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 неконфликтные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ. Распределение жилья, премий, заграникомандировок, других материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтным процессом.

4. Объективной причиной части межличностных конфликтов является сам образ жизни многих россиян, связанный 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.

5. Сформировавшиеся за последний век, а может быть, и за более продолжительное время некоторые достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, СССР, Российской Федерации, способствующие возникновению конфликтов. Поскольку люди сами часто унижены и оскорблены государством, нередко и окружающими людьми, они легко и не колеблясь идут на конфликты.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ. Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в большей степени по сравнению с причинами первой группы. Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. Их классификация представлена на рис. 5.

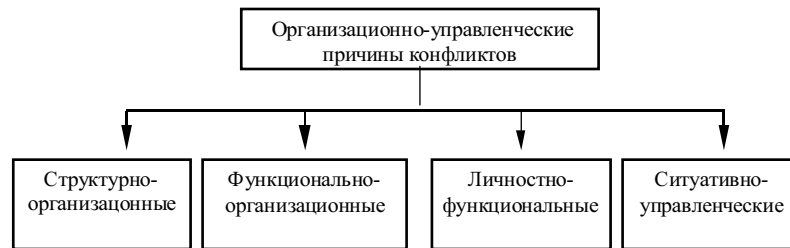


Рис.5. Организационно-управленческие причины конфликтов

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей: организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Например, поставка некачественного сырья объективно создает предконфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком.

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

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости - 33%, из-за неправильного подбора кадров - 15% (Рубахин, Филиппов, 1972). Эти данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ.

Существуют разные точки зрения на роль социально-психологических причин в возникновении конфликтов. Одна из них состоит в том, что "... конфликт обусловлен в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Вместе с тем, очевидно, с одной стороны, присутствие вторичных социально-психологических аспектов, сторон во всяком конфликте, а с другой - наличие частного класса конфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами" (Петровская, 1977). К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности в социальные группы.

Одной из них являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса говорящего. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации утаивается говорящим, так как ему сообщать ее невыгодно. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы отличающиеся, а иногда противоположные тому, что сказал собеседник. Человек в принципе не может в процессе общения передать без искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. 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. В этом случае возникновение межличностного конфликта, как правило, неизбежно. Теоретической основой анализа данной причины в значительной степени явилась теория американского психолога Э.Берна.

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.

В качестве иллюстрации приведем известную притчу в нашей интерпретации. Пятеро слепых подошли к слоненку и стали его ощупывать с тем, чтобы узнать, что он из себя представляет. Слоненок испугался и убежал. Слепые стали обсуждать, на кого же он похож. Тот, который успел ощупать ногу слоненка, сказал, что слоненок похож на ствол пальмы. Тот, кто ощупал хвост, сказал, что слоненок похож на веревку. Тот, кто держался за хобот, сказал, что слоненок похож на удава. Тот, кто успел ощупать ухо, сказал, что слоненок похож на измятый лист толстого пергамента. Последний из слепых, который ощупал бивень, сказал, что слоненок твердый, как кость, и похож на большой рог. Начали они между собой спорить. Поскольку каждый не без основания считал себя правым, то спор перерос в ссору, а затем в драку. В ней свою правоту доказал тот, кто был сильнее. Это был самый высокий из слепых,

успевший ощупать ухо. Стали все слепые считать, что слоненок похож на лист пергамента.

В чем заключалась причина этого конфликта? В том, что каждый из слепых успел оценить только часть слоненка, подошел к его оценке односторонне. Твердость в отстаивании своей позиции каждым была вызвана тем, что по-своему каждый был, без сомнения, прав. Каждый был уверен в своей правоте, но не понимал, что его правда составляет только часть более общей правды.

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. Существует пять основных способов оценки. Это сравнение с возможным идеальным положением дел; требованиями к данной деятельности нормативных документов; степенью достижения цели деятельности; результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшими аналогичную работу; положением дел в начале деятельности (Анцупов, 1992).

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, выполнившими аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты, сравнивая их с началом деятельности и результатами других людей, выполнявших 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 приводит к конфликтам.

Существует еще ряд социально-психологических причин межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся: **внутригрупповой фаворитизм**, т.е. стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы; присущий человеку конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; свойственное человеку желание получать от окружающих больше, чем отдавать им; стремление к власти; источником конфликтов иногда выступает психологическая несовместимость людей.

ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ. Личностные причины конфликтов связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека при его взаимодействии с другими людьми и окружающей средой.

В процессе социального взаимодействия у человека существует диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности

со стороны другого человека, являющегося партнером. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое - к конфликту. Зачастую недопустимое поведение обусловлено агрессией оппонентов. **Агрессия** - это индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба, либо на уничтожение другого человека или группы людей.

Типичной личностной причиной конфликтов выступает плохо развитая у человека способность к эмпатии, т.е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему. Наличие **антипатии** как устойчивого отрицательного эмоционального отношения индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности, также может стать причиной возникновения и развития конфликтной ситуации.

Завышенный или заниженный уровень притязаний так же способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся 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 следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т.д.

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

Еще одной важной проблемой психологии конфликта является точное определение и единое понимание структуры и функций конфликта.

3.3. Структура и функции социальных конфликтов

Одними из наиболее важных элементов универсальной понятийной схемы описания конфликтов являются его структура и функции.

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА. Конфликт, наряду с тем, что он является *системой*, представляет собой и *процесс*. Поэтому **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. Основные компоненты структуры конфликта представлены на рис. 6.

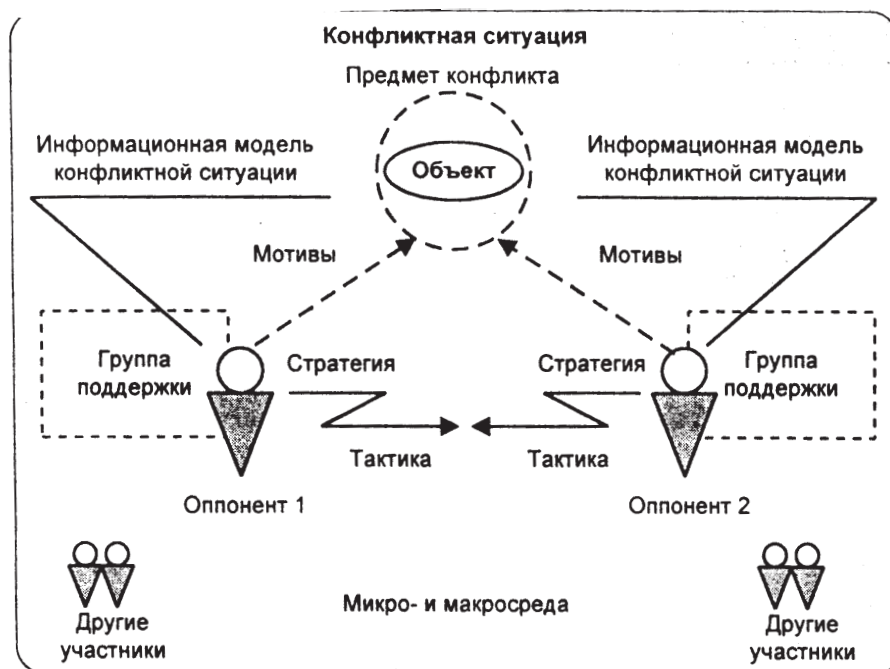


Рис.6. Структура конфликта

Прежде чем приступить к анализу рисунка, необходимо отметить, что кроме понятия "конфликт" часто используется и такое понятие, как "конфликтная ситуация". В одних случаях они рассматриваются как равнозначные, в других - выделяются различия между ними. Очевидно, что 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 может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

Анализ рис. 6 показывает, что каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное (психологическое) значение. Рассмотрим эти составляющие конфликта.

А. Объективное содержание конфликтной ситуации:

1. *Участники конфликта.* В любом социальном конфликте, будь то межличностный или межгосударственный конфликт, основными действующими лицами являются люди. Степень их участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют: основных участников конфликта (оппонентов); 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” (Бородкин, Коряк, 1989).

Группы поддержки. Всегда в любом конфликте за спиной оппонентов 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. Даже если учесть, что отдельные инциденты в ходе конфликта могут происходить один на один, без свидетелей, исход конфликта во многом определяется их существованием.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы (Дмитриев, Кудрявцев, Кудрявцев, 1993). *Подстрекатель* - это лицо, организация или государство, подталкивающее другого участника к конфликту. *Организатор* - лицо или группа, планирующее конфликт, различные пути обеспечения и охраны участников и др.

2. *Предмет конфликта.* **Предмет конфликта** - объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником столкновения сторон; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

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

4. *Микро- и макросреда.* При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. та микро- и макросреда, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию.

Б. Психологические составляющие конфликта:

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются мотивы, устремления сторон, стратегия и тактика поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т.е. те информационные модели конфликта, которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

1. *Мотивы сторон.* 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, предъявляя в позициях и декларируемых целях мотивировку участия в конфликте, которая отличается от первичных мотивов.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их *целях*. Основная цель оппонента - овладение объектом конфликта, ей подчинены тактические цели.

Последним элементом, самой видимой частью устремлений 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.

2. *Конфликтное поведение* состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. *Тактика* (от греч. tasso - выстраиваю войска) - это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Так, например, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступить далее определенных пределов.

Тактики бывают жесткие, нейтральные и мягкие. В конфликтах применение тактик обычно идет от мягких к более жестким.

3. *Информационные модели конфликтной ситуации.* По-другому этот субъективный компонент конфликтной ситуации называют восприятием конфликта оппонентами. Он является исключительно важным для понимания возникновения и развития конфликта.

Представленная структура конфликта является наиболее удачной в психологии конфликта. Вместе с тем окончательного единого понимания психологами структуры конфликта пока не существует. Не менее проблематичной представляется в настоящее время и тема функций конфликтов.

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОВ. Системно-функциональный анализ конфликтов показывает, что они играют роль по отношению к участникам и социальной среде. Это влияние многозначно и может быть рассмотрено как *функциональность конфликта*. Конфликт функционален в том смысле, что социальные и психологические процессы его развития воздействуют как на психику, поведение, деятельность оппонентов, так и на окружающих.

В повседневной жизни людей сложилось однозначное отношение к конфликтам как 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 признает конфликт нежелательным явлением, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Эта точка зрения присутствует в трудах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вебера, Маркса, Козера, Дарендорфа.

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

Исходя из вышесказанного, основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и блок деструктивных функций.

Среди *конструктивных функций* конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие.

1. Конфликт устраняет полностью или частично противоречие, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников и т.п. Он высвечивает узкие места, факты недостаточной деловитости и порядочности. При завершении конфликтов в более чем 75% случаев удается полностью, в основном или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе.

2. Конфликт дает возможность 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.

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

4. Конфликт является источником развития личности, межличностных отношений. Конфликт, при конструктивном разрешении, позволяет человеку расширить способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

5. Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности.

6. При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих.

7. Межличностные конфликты, будучи отражением противоречий процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации (Первышева, 1990).

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

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

2. Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а значит - травмированием оппонентов.

3. 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 (Иванов, 1965; Судаков, 1974).

4. 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.

5. Конфликт формирует негативный образ другого - "образ врага", который, в свою очередь, способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту.

6. Конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов.

7. 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.

8. Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности.

3.4. Динамика межличностного конфликта

Как любое социальное явление конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается. Речь идет о динамике конфликта. Под **динамикой конфликта** понимается ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

ОСНОВНЫЕ ПЕРИОДЫ И ЭТАПЫ В РАЗВИТИИ КОНФЛИКТА. В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы (см. рис.7).

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

Возникновение объективной проблемной ситуации. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией (Петровская, 1977). Сущностью такой ситуации является возникновение противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то ситуацию называют проблемной.

Осознание объективной проблемной ситуации. Восприятие реальности как проблемной, противоречивой, 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.

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, информированием 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 свои позиции.

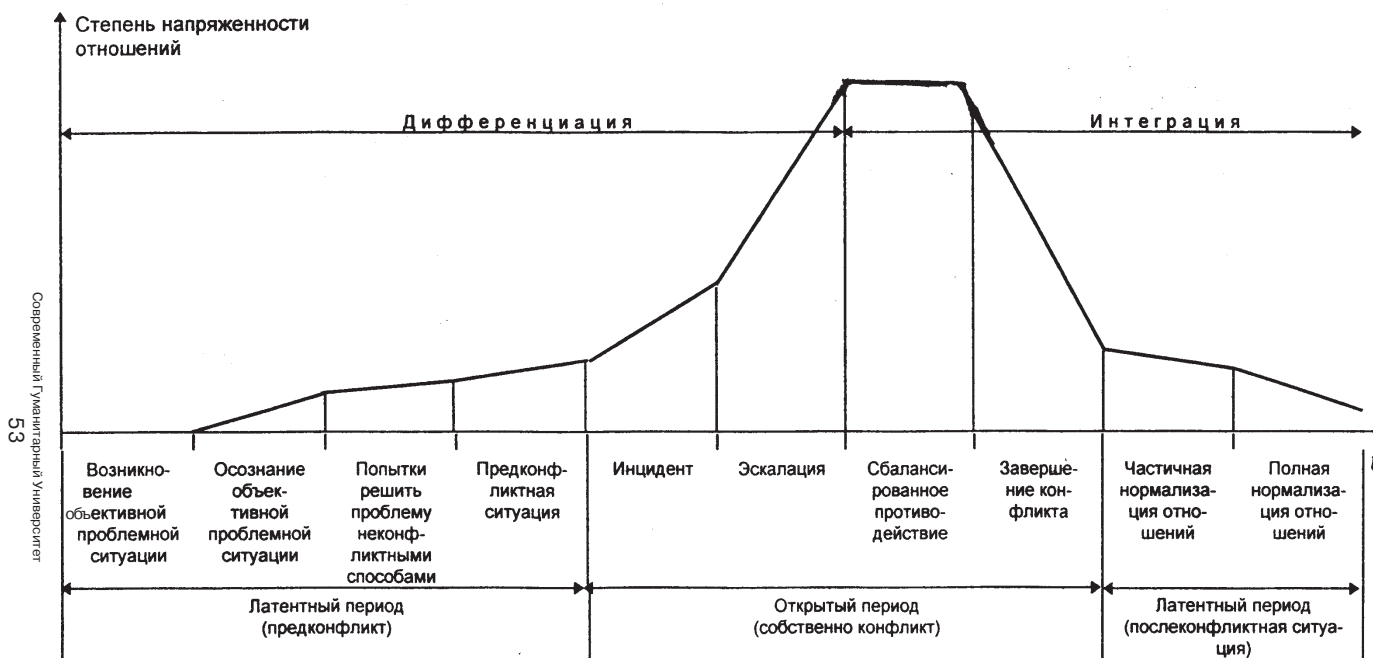


Рис.7. Основные периоды и этапы динамики конфликта

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.

Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: а) инцидент; б) эскалацию конфликта; в) сбалансированное противодействие; г) завершение конфликта.

Инцидент представляет первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон. 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. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Такой процесс получил название “эскалация конфликта”.

Часто в конфликте происходит быстрое обострение борьбы, что свидетельствует об эскалации конфликта. *Эскалация* заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов. Признаками эскалации являются: сужение когнитивной сферы, возникновение образа врага, рост эмоционального напряжения, переход к личным выпадам, рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация, применение насилия, потеря первоначального объекта разногласия, расширение границ конфликта.

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

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта - разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа: а) частичная нормализация отношений недавних оппонентов; б) полная нормализация их отношений.

Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. *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 (в конфликте-стычке школьников на перемене) или могут длиться десятилетия (война за независимость испанских колоний в Америке 1810-1826 гг. или вьетнамская война 1959-1973 гг.). Некоторые этапы могут отсутствовать (например, после инцидента одна из сторон уступает и конфликт завершается).

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

Существуют отличия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. В экстремальных условиях конфликты развиваются в заметно “ускоренном” темпе. Итоги конфликта зависят от его длительности. В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта. Особенностью криминальных конфликтов является их быстрая эскалация, завершающаяся применением насилия. Частота конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.

В качестве вывода можно отметить следующее: без знания классификации, структуры, динамики, функций и причин конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование.

Основными объективными факторами возникновения конфликтов выступают: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности; слабая разработанность и использование в России нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ; сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

К типичным социально-психологическим причинам конфликтов относятся: потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации и др.

Основными личностными причинами конфликтов выступают: повышенный уровень **конфликтности личности** как интегрального ее свойства, отражающего частоту вступления человека в межличностные

конфликты; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; акцентуации характера и др.

4. ПСИХОЛОГИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

4.1. Основные подходы к пониманию внутриличностного конфликта

Научное изучение внутриличностных конфликтов началось в конце XIX века. Считается, что философы-этики в этом плане опередили психологов, поскольку категория морального внутриличностного конфликта получила уже достаточно солидное отражение в философской литературе. Проблемы патологических изменений в психике и организме человека в результате переживания критических ситуаций давно разрабатываются психиатрией и биологией (Донченко, Титаренко, 1989). В психологии в течение двадцатого века накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по проблеме внутриличностных конфликтов.

Проблема внутриличностного конфликта активно разрабатывается в зарубежной психологии. Особенность зарубежных исследований состоит в том, что внутриличностный конфликт рассматривается исходя из понимания личности, которое сложилось в рамках определенной психологической школы.

В концепции внутриличностного конфликта в рамках *психоаналитического направления* акцент делается на его биопсихологической трактовке. У человека в состоянии внутриличностного конфликта происходит столкновение желаний, часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их (Фрейд, 1991). В теории К.Юнга (1967) внутриличностный конфликт это регресс на более низкий уровень психики, т.е. он происходит в сфере бессознательного. У К.Хорни внутриличностный конфликт анализируется с двух позиций. Во-первых, это столкновение стремлений к удовлетворению желаний и к безопасности. Во-вторых, внутриличностный конфликт представляет противоречие “невротических потребностей”, удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других (1993).

В рамках *гуманистической психологии* предлагается другая теория внутриличностного конфликта. В основе конфликта, по К.Роджерсу (1994) 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 внутриличностного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации (1965).

По К.Левину внутриличностный конфликт это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы одинаковой величины, и субъект вынужден делать выбор: между положительной и отрицательной тенденциями; между положительной и отрицательной тенденциями; между отрицательной и отрицательной тенденциями (1926).

Сущностью внутриличностного конфликта, по мнению основателя *логотерапии* В.Франкла, является потеря смысла жизни (1969).

Когнитивная психология рассматривает внутриличностный конфликт через когнитивный диссонанс (Фестингер, 1967). Диссонанс - 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* внутриличностный конфликт трактуется как плохая привычка, результат ошибочного воспитания (Скинер, 1986). В работах необихевиористов Н.Миллера и Дж.Долларда (1941) конфликт определяется как фрустрация, т.е. реакция на препятствие.

Интеракционизм при анализе внутриличностного конфликта исходит из понимания его как конфликта ролей (Голднер, 1955).

Основатель концепции *психосинтеза* Р.Ассаджоли (1994) видит сущность внутриличностного конфликта в наличии острых противоречий внутри личности, снижающих цельность "Я".

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 одним из первых внутренние конфликты исследовал А.Лурия (1930). Под внутриличностным конфликтом он понимал ситуацию, когда в поведении индивида сталкиваются две сильные, но противоположно направленные тенденции.

Значительный вклад в развитие теории внутриличностного конфликта внесли психологи С.Мерлин (1951), В.Мясищев (1960), Н.Левитов (1964), Л.Славина (1966). В.Мерлин 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 оно является внутриличностным конфликтом (Мерлин, 1964).

"Длительность и интенсивность конфликта зависят от того, какое место занимают нарушенные антагонистические отношения во всей системе отношений 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” (Мясищев, 1960).

По В.Левитову внутренний конфликт представляет собой борьбу мотивов, которая осознается как переживание душевного разлада.

В русле этих идей проблему внутриличностного конфликта исследовали Т.Немчин и С.Цицарев (1983), Е.Кузьмин и В.Семенов (1987), И.Родных (1993), А.Скалепов, (1995), Е.Фанталова (1992), Т.Юферова (1975). Внутриличностный конфликт как ролевой анализируется в работах М.Гомелаури (1964, 1966), С.Ериной (1982, 1988), И.Кона (1981). В последние годы внутриличностный конфликт активно изучается Ф.Василюком (1984, 1995), Т.Титаренко (1989, 1993), Ю.Юрловым (1993, 1995). Ф.Василюк (1995) рассматривает внутренний конфликт как один из видов критических жизненных ситуаций (наряду со стрессом, фрустрацией и кризисом). Таким образом, **внутриличностный конфликт** можно определять как острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающей противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

В психологии (Анцупов, Шипилов, 1997; Донченко, Титаренко, 1989; Василюк, 1984; Юрлов, 1995) выделяют 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 деятельности; негативный эмоциональный фон общения.

Интеграционные показатели: нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

4.2. Виды внутриличностных конфликтов

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 (Васильюк, 1984; Донченко, Титаренко, 1989; Мерлин, 1971; Мясищев, 1960; Столин, 1983).

Исходя из этого, основными структурами внутреннего мира личности, вступающими в конфликт, являются следующие (Шпилов, 1997).

А. Мотивы, отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т.п.). Они могут быть выражены понятием “хочу” (“Я хочу”).

Б. Ценности, воплощающие в себя общественные нормы и выступающие благодаря этому как эталоны должного. Мы имеем в виду личностные ценности, т.е. принятые ею, а также те, которые не принимаются личностью, но в силу их общественной или другой значимости личность вынуждена следовать им. Поэтому они обозначаются как “надо” (“Я должен”).

В. Самооценка, определяемая как самооценочность себя для себя, оценка личностью возможностей, качеств и места среди других людей. Как выражение уровня притязания личности, самооценка выступает своеобразным побудителем 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 (см. табл.1).

1. Мотивационный конфликт. Один из часто изучаемых видов внутриличностного конфликта, в частности в психоаналитическом направлении. Выделяют конфликты между бессознательными стремлениями (Фрейд, 1903), между стремлениями к обладанию и к безопасности (Хорни, 1943), между двумя положительными тенденциями - классическая дилемма “Буриданова осли” (Левин, 1939), или как столкновение различных мотивов (Кузьмин, Семенов, 1987).

2. Нравственный конфликт. В этических учениях его часто называют **моральным конфликтом** (Бакштановский, 1972; 1983; Арницане, 1978; Федоркина, 1970). Он рассматривается как конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентаций, которые имеют выраженный нравственный компонент.

А. Спиваковская выделяет конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества (1988). Иногда рассматривается как конфликт между долгом

и сомнением в необходимости следовать ему (Василиук, 1995; Франкл, 1990).

Таблица 1

Основные виды внутриличностных конфликтов

Структуры внутреннего мира личности, находящиеся в конфликте.			Вид внутриличностного конфликта
"хочу" ("Я хочу")	"надо" ("Я должен")	"могу" ("Я есть")	
? • ?			Мотивационный конфликт (между "хочу" и "хочу")
? • -	- • ?		Нравственный (моральный) 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")

3. Конфликт нереализованного желания или конфликт комплекса неполноценности (Юрлов, 1995). 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 (Захаров, 1982). Конфликт может возникать не только, когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить. Это конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и способностями. К данному виду относятся и внутриличностные конфликты, в основе которых лежат сексуальные патологии (Кратохвил, 1991; Свядош, 1991; Харитонов, 1996).

4. Ролевой конфликт выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать 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 внутриличностные конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни (Родных, 1993; Скалепов, 1995).

5. Адаптационный конфликт понимается как в широком смысле, т.е. как противоречие, возникающее на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, так и в узком смысле - при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека (профессиональными, физическими, психологическими) (Сенокосов, 1989). Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнить предъявляемые требования.

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 возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. (Петровский, Ярошевский, 1990). Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Юферова, 1975), между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением, с одной стороны, повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех, и, с другой стороны, понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Хекхаузен, 1986).

4.3. Генезис и последствия внутриличностных конфликтов

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:

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

2. Внутриличностные конфликты, возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде. Е.Донченко и Т.Титаренко (1989) выделяют три уровня развития психологического противоречия:

- психологическое равновесие внутреннего мира личности;

- нарушение равновесия, осложнение, затруднение основных видов деятельности, проекция психологического дискомфорта на работу, общение с окружающими (внутриличностный конфликт);

- невозможность реализации планов и программ, "разрыв жизни", невозможность выполнять свои жизненные функции до тех пор, пока не разрешится противоречие (жизненный кризис).

На каждом из этих уровней возможно разрешение противоречия. Эта возможность зависит от того, что человеку необходимо для нормальной жизнедеятельности, каким его потребностям грозит отказ. Может быть и так, что до внутриличностного конфликта человек так и не доходит, всю жизнь посвящая удовлетворению элементарных потребностей, живя по схеме: поели, можно и поспать; поспали, можно и поесть. Но нередко противоречие развивается дальше, перерастает во внутренний конфликт. Почему так происходит?

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

Среди личностных условий обычно называют такие как: наличие у индивида сложного внутреннего мира и актуализация этой сложности; наличие сложной и развитой иерархии потребностей и мотивов; наличие высокого уровня развития чувств и ценностей; наличие сложно организованной и развитой когнитивной структуры, способности индивида к самоанализу и саморефлексии.

Ситуативные условия, которые делают внутриличностный конфликт актуальным, исследованы в работах В.Мерлина (1970). 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.

Во-первых, уже в борьбе с природой возникают трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности.

Во-вторых, удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает возникновение новых, еще не удовлетворенных мотивов.

В-третьих, общественная жизнь требует ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких, например, стремления к сохранению жизни.

Внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда внешние обстоятельства порождают определенные, внутренние условия. Внутренние условия конфликта сводятся к противоречию между различными сторонами личности. Во-первых, эти стороны должны быть значимыми. Во-вторых, они должны иметь приблизительно равную значимость для личности. В-третьих, личность 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 погружается в нее.

ПОСЛЕДСТВИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ.

Внутриличностный конфликт может иметь положительные и отрицательные последствия. Внутриличностные конфликты могут быть конструктивными (продуктивными, оптимальными) и деструктивными (разрушающими личностные структуры человека).

Конструктивным является такой конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих и минимальными личностными затратами на его разрешение. Конструктивно преодолеваемый внутриличностный конфликт является одним из механизмов гармонизации личностного развития.

Анализируя ранние периоды развития ребенка, В.М.Афонькова (1974), Л.И.Божович (1981) отмечают, что внутренние конфликты усложняют психическую жизнь, способствуют ее переходу на новые уровни функционирования.

Оптимальный внутриличностный конфликт рассматривается как основа морального развития. Индивид осознает себя личностью на основе разрешения внутриличностных противоречий и конфликтов (Столин, 1983).

Позитивно разрешенные конфликты закаляют характер, 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” (1964).

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

Деструктивными считаются внутриличностные конфликты, усугубляющие раздвоение личности, которые перерастают в жизненные кризисы или ведут к развитию невротических реакций.

Длительный внутриличностный конфликт угрожает эффективности деятельности (Куценко, 1990). По мнению русского философа А.Бердяева “рефлектирующий и сомневающийся не может быть активным в мире, не может быть воином, - он весь погружен в ослабляющее его самораздвоение, он не уверен в той активной, творческой силе, которой мог бы воздействовать на мир... Рефлексия, раздвоение и сомнение есть расслабленная приспособленность к дурной множественности мира необходимости. Состояние сомнения есть состояние несвободы, зависимости, подавленности” (1916).

Длительные внутренние конфликты могут тормозить развитие личности. Как считает Л.И.Божович, “...человек, постоянно сталкивающийся с внутренними конфликтами, будет отличаться неуверенностью, неустойчивостью поведения, неспособностью добиваться сознательно поставленных целей, т.е. у него будут отсутствовать как раз те черты, которые как основополагающие входят

в характеристику психологически зрелой личности”(1981).

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 конфликт. 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.

Классификация невротических конфликтов с учетом внутренних механизмов их развития дана В.Н.Мясищевым (1960). Он описывает конфликты истерического, обсессивно-психастенического и неврастенического типов.

Первый тип характеризуется завышенными претензиями личности в сочетании с недооценкой объективных условий или требований окружающих.

Второй тип – невротического конфликта – характеризуется противоречивыми собственными потребностями, борьбой между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.

Конфликт третьего типа (неврастенический) представляет противоречие между возможностями личности и ее завышенными требованиями к себе. В таких условиях возможно возникновение **аутоагрессии**, под которой понимаются агрессивные действия индивида, направленные на самого себя (например, суицидальное поведение).

4.4. Психологические факторы и механизмы разрешения 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 если они возникают, то разрешать их с минимальными издержками для здоровья.

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. Разрешение внутриличностного конфликта осознается через: отсутствие болезненных состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.

ФАКТОРЫ КОНСТРУКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ. В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции. 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. По мнению М.Ширмановой (1993), 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.

3. *Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это, у людей с различными типами темперамента отличны.* Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить к каким-либо действиям. 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 (Донченко, Титаренко, 1989).

4. На процесс разрешения внутриличностных конфликтов оказывают влияние половозрастные особенности личности. С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения.

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 огорчаются, страдают и ликуют. Женщины разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины - в ролевых.

МЕХАНИЗМЫ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ. Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты (Бассин, Бурлакова, Волков, 1988; Зейгарник, 1981; 1986; Налчаджян, 1980; 1988; Романова, Гребенников, 1996; Соколова, 1976; 1989; Мягер, 1983). **Психологическая защита** - специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги, связанного с осознанием внутриличностного конфликта. Она является нормальным, повседневно работающим механизмом психики. Рассмотрим *механизмы психологической защиты* подробнее.

1. Отрицание ("не замечай это") - один из онтогенетически ранних и наиболее простых механизмов защиты. Отрицание развивается с целью сдерживания негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию. Отрицание подразумевает инфантильную подмену принятия решения на действия в соответствии с новыми обстоятельствами, их игнорированием.

2. Проекция ("обвини это") - сравнительно рано развивается в онтогенезе для сдерживания чувства неприятия себя из-за неспособности справиться с трудностями. Проекция предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

3. Регрессия ("плачь об этом") - развивается в раннем детстве для сдерживания чувств неуверенности в себе и страха неудачи, связанных с проявлением инициативы. Регрессия предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

4. Замещение ("напади на что-то, заменяющее это") - 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.

5. Подавление (“не помни об этом”) - 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 – изоляция и интроекция.

Изоляция (“не чувствуй это”) - восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги. *Интроекция* (“не знай, откуда у тебя это”) - присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

6. Интеллектуализация (переосмысли это) - развивается в раннем подростковом возрасте. Предполагает произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией. Используемые способы: сравнение противоборствующих тенденций; составление списка “+” и “-” каждой из тенденций и их анализ; шкалирование каждого “+” и “-” в каждой из тенденций и их суммирование.

В этот способ входят также механизмы аннулирования, сублимации и рационализации.

Аннулирование (“отмени, перечеркни это”) - поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины.

Сублимация (“трансформируй это”) - удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: переключение на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

Рационализация (“найди оправдание этому”) - 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).

7. Реактивное образование (“обрати это в противоположное”) предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

8. Компенсация (“постарайся приобрести это”) - онтогенетически самый поздний и сложный защитный механизм, который развивается и используется, как правило, сознательно. Предназначен для сдерживания чувства печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты, недостатка, неполноценности. В него входят механизмы идентификации и фантазии.

9. Идентификация (“будь как это, чтобы не потерять его”) - моделирование поведения другого лица, как путь к повышению самооценности или совладанию с возможным разделением или утратой.

10. Фантазия (“мечтай об этом”) - бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта.

Механизмы защиты, развивающиеся в онтогенезе, как средство адаптации и разрешения конфликтов могут, при определенных условиях, вызывать противоположные состояния дезадаптации и перманентного конфликта. По мнению В.С.Романовой и Л.Р.Гребенникова (1996), в основе этой неоднозначности лежит то, что механизмы защиты являются в своем большинстве продуктами конфликтов раннего онтогенеза.

В качестве выводов следует отметить, что среди условий возникновения внутриличностного конфликта выделяют личностные и ситуативные. Переживание внутриличностного конфликта является особой формой активности личности, в которой осознается противоречие и происходит его разрешение на субъективном уровне. Основой переживания является психоэмоциональное напряжение, имеющее субъективное качество и предметное содержание.

Основными видами внутриличностного конфликта являются: мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.

Существует ряд условий предупреждения внутриличностных конфликтов. Среди них выделяют такие как: наличие устойчивой системы ценностей и мотивов личности; адаптивность и гибкость; оптимистическое отношение к жизни; умение управлять своими желаниями и эмоциями; развитость волевых качеств; уточнение иерархии ролей; адекватность самооценки; своевременное решение возникающих проблем; правдивость в отношениях и другие.

5. КОНФЛИКТЫ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

5.1. Психология семейных конфликтов

Семья - древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько людей 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. Они чаще возникают из-за неудовлетворения потребностей супругов. Исходя из этого, выделяются *основные причины супружеских конфликтов* (Владин, Капустин, 1986; Сысенко, 1989; Лысенко, 1993 и др.):

- психосексуальная несовместимость супругов;
- неудовлетворение потребности в значимости своего “Я”, неуважение чувства достоинства со стороны партнера;
- неудовлетворение потребности в положительных эмоциях: отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания;
- пристрастие одного из супругов к чрезмерному удовлетворению своих потребностей (алкоголь, наркотики, финансовые расходы только на себя и т.д.);
- неудовлетворение потребности во взаимопомощи и взаимопонимании по вопросам ведения домашнего хозяйства, воспитания детей, в отношении к родителям и т.д.;
- различия в потребностях по проведению досуга, увлечениях.

Исследования психологов показывают, что в 80-85% семей есть конфликты. Оставшиеся 15-20% фиксируют наличие “ссор” по различным поводам (Поликарпов, Залыгина, 1990). В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи (Торохтий, 1995).

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.

Конфликтная семья. Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы сталкиваются, порождая сильные и продолжительные отрицательные эмоциональные состояния.

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

Невротическая семья. Здесь основную роль играют не наследственные нарушения в психике супругов, а накопление воздействия психологических трудностей, с которыми встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу, повышенная агрессивность и т.д.

Семейные конфликты имеют психотравмирующие последствия: состояние глобальной семейной неудовлетворенности, “семейная тревога”, нервно-психическое напряжение, состояние вины.

Разработано много рекомендаций по нормализации супружеских взаимоотношений, предупреждению перерастания спорных ситуаций в конфликты (Владин, Капустин, 1886; Дорно, 1990; Егидес, Левкович, 1983; Рюриков, 1989; Сатир, 1992; Чернышева, 1994 и др.). Большинство сводится к следующему.

1. Уважай себя, а тем более другого. Помни, что он (она) самый близкий для тебя, отец (мать) твоих детей.
2. Старайся не копить ошибки, обиды и “грехи”, а сразу реагируй на них. Это исключит накопление отрицательных эмоций.
3. Исключи сексуальные упреки, так как они не забываются.
4. Не делайте замечания друг другу в присутствии других (детей, знакомых, гостей и т.д.).
5. Не преувеличивай собственные способности и достоинства, не считай себя всегда и во всем правым.
6. Больше доверяй, и ревность своди к минимуму.
7. Будь внимательным, умеи слушать и слышать супруга.
8. Не опускайся, заботься о своей физической привлекательности, работай над своими недостатками.
9. Никогда не обобщай даже явные недостатки супруга, веди разговор только о конкретном поведении в конкретной ситуации.
10. Относись к увлечениям супруга с интересом и уважением.
11. В семейной жизни иногда лучше не знать правду, чем во что бы то ни стало пытаться установить истину.
12. Старайтесь находить время для того, чтобы хотя бы иногда отдохнуть друг от друга. Это поможет снять эмоционально-психологическую перенасыщенность общением.

Разрешение конфликтов между супругами. Конструктивность разрешения супружеских конфликтов, как никаких других, зависит, в первую очередь, от умения супругов понимать, прощать и уступать.

1. Одно из условий завершения конфликта любящих супругов - *не добиваться победы*. Победу за счет поражения любимого человека трудно назвать достижением.

2. Важно *уважать другого*, какая бы вина не лежала на нем.

3. Быть способным *честно спросить самого себя* (и главное, честно ответить себе), *что же тебя на самом деле волнует*.

4. При аргументации своей позиции стараться *не проявлять неуместный максимализм и категоричность*.

5. Лучше самим придти 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 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 (Гребенников, 1984).

Многим развод приносит избавление от враждебности, неприязни, обмана и всего того, что омрачало жизнь. Конечно, он имеет 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 супругами. Ребенок теряет одного (подчас любимого) родителя, так как 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. Развод ведет к тому, что общество получает неполную семью, увеличивается число подростков с отклоняющимся поведением, растет преступность. Это создает для общества дополнительные трудности.

В целях разрешения семейных конфликтов часто применяется психологическое консультирование. Сущность психологического консультирования конфликтных семей заключается в выработке специальных рекомендаций по изменению неблагоприятных психологических факторов, затрудняющих функционирование семьи и создающих в ней конфликтные отношения.

5.2. Конфликты между руководителем и подчиненным

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных является актуальной 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”.

Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные. К *объективным причинам* относятся: субординационный характер отношений, высокая интенсивность взаимодействия, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами в организации, сложность социальной и профессиональной адаптации, недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений. Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные причины конфликтов “по вертикали”.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные управленческие решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны 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; выбор начальником неэффективного стиля руководства; 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.).

Условия 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 повседневной деятельности коллектива;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- 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.

В повседневной жизни не всегда удастся 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. Аргументировать свои требования в конфликте. Настойчивость в требованиях к подчиненному подкрепить правовыми нормами.

3. Уметь 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. Вникать 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.

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 является признаком того, что руководитель не владеет ситуацией и собой.

7. Переход с “Вы” на “ты” является фактическим унижением подчиненного, что 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, уверенность в себе усилит в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

9. В ситуации неуступчивости подчиненного и правоте руководителя ему необходимо использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности.

10. Должностное положение - солидное преимущество в конфликте с подчиненным, но не стоит им злоупотреблять. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Подобные действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

11. Не затягивать конфликт с подчиненным: помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.

12. Не бояться идти на компромисс, особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

13. Если руководитель не прав в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному. Необходимо найти мужество признаться в этом самому 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. Необходимо помнить, что конфликтный руководитель - это не всегда плохой руководитель. Главное - быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

15. Знать, что конфликтный руководитель - это всегда неудобный руководитель. Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

5.3. Психологические механизмы возникновения межгрупповых конфликтов

В последнее десятилетие межгрупповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни. Во многом благодаря активизации межгрупповой конфликтности стала быстро 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.

Значительный вклад в изучение механизмов возникновения межгрупповых конфликтов и враждебности внесли психологи. Представители различных психологических школ (психоаналитической, необихевиористской, когнитивной, деятельностной) обосновывали один из механизмов межгруппового конфликта, придавая ему наибольшую значимость. Поэтому при рассмотрении механизмов возникновения межгрупповых конфликтов необходимо учитывать следующие обстоятельства.

1. В различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения (Агеев, 1990).

2. Межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия.

Среди *основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов* выделяют такие как: межгрупповая враждебность; объективный конфликт интересов; внутригрупповой фаворитизм.

Межгрупповая враждебность. Впервые описана З.Фрейдом (1925; 1930), который опирался на работы Г. Лебона (1896) и У. Мак-Дугалла (1916). З.Фрейд постулировал факт универсальности межгрупповой враждебности в любом взаимодействии группы. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы. З.Фрейд выявил истоки формирования враждебности к "чужим" в привязанности к "своим".

Данный механизм получил развитие в работах Д.Долларда (1939), Н.Миллера (1941) и Л.Берковитца (1962). 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" (1972). 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 (Берковитц, 1965; Берковитц, Джин, 1965).

Объективный конфликт интересов. Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта, разработанной Д.Кэмпбеллом (1979). Основу этой теории составляют следующие положения:

1. Конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт.
2. Конфликт интересов, а также имевший место в прошлом межгрупповой конфликт обуславливают восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы.
3. Угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы.
4. Угроза обуславливает внутригрупповую солидарность.
5. Угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности.
6. Угроза увеличивает непроницаемость групповых границ.
7. Угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм.
8. Угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группы.
9. Угроза приводит к необходимости наказания членов группы, отклоняющихся от групповых норм (реальная угроза увеличивает догматизм и этноцентризм).
10. Ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы обуславливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы.

Внутригрупповой фаворитизм. Ряд специалистов (К. Фергюссон, Х. Келли, 1964; Д. Рабби, М. Горвитц, 1969) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название “внутригрупповой фаворитизм”. Суть его 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. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях на различных уровнях социального взаимодействия, как бы устанавливая “демаркационную линию” между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как “свои”, и теми, кто по данным критериям оцениваются как “чужие” (В. Агеев, 1990).

Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами - классовых, этнических, региональных, возрастных и т.д. - высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

5.4. Роль психологии конфликта в жизни современного человека, семьи, коллектива и общества

Подводя итог разговору о роли конфликта в жизни современного человека и общества, необходимо уяснить следующие моменты. Проблема социального конфликта всегда была в той или иной степени актуальна для любого общества. Однако в России на всех этапах ее развития конфликты оказывали не просто заметное, а, как правило, решающее влияние на ее историю. Войны, революции, борьба за власть, борьба за собственность, межличностные и межгрупповые конфликты в организациях, убийства, бытовые и семейные конфликты, самоубийства как способы разрешения внутриличностных конфликтов являются основной причиной гибели людей в нашей стране. Конфликт был, есть и в обозримом будущем будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан.

Жизнь доказывала и еще докажет нам то, что конфликт не относится к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. А именно так, главным образом, управляют социальными конфликтами сегодня руководители разных уровней. Нужна помощь науки. Эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано, когда мы достаточно глубоко конфликт знаем, понимаем истинные причины его возникновения, представляем закономерности развития и разрешения.

Одним из следствий реформирования российского общества является бурный рост количества и разнообразия социальных конфликтов. Это вполне естественно. В недемократическом государстве подавляющая мощь социальной группы, находящейся у власти, практически исключает возможность сколько-нибудь серьезных социальных конфликтов, как с самой этой группой, так и в подчиненных ей структурах. Быстрый рост количества конфликтов свидетельствует о том, что мы в чем-то идем по пути демократизации, так как в обществе появилось множество социальных групп, которые открыто выражают свои интересы и видят возможность отстаивать их, несмотря на то что эти интересы зачастую входят в противоречие с интересами структур власти.

Истинная демократия заключается не в том, что каждый имеет возможность отстаивать свои интересы различными средствами, вплоть до конфликта, а в том, что возникающие конфликты разрешаются

конструктивно, гуманными, цивилизованными способами. Одной из причин усиливающейся социальной напряженности в обществе является наше неумение конструктивно разрешать социальные конфликты. Конфликтующие стороны не хотят поступаться не только принципами, но и вообще чем бы то ни было. Они нацелены не на разрешение противоречий, а на взаимное противодействие, нанесение противнику максимального ущерба. Когда борьба становится самоцелью, она не может служить движущей силой прогрессивного развития общества.

Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать деструктивное развитие конфликтов, каждый человек, и особенно руководитель, должен обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающим человеческую жизнь и угрожающим ей. К сожалению, в нашей стране степень понимания конфликта учеными пока еще не позволяла обладать знаниями, которые можно было бы достаточно эффективно использовать для объяснения и регулирования социальных конфликтов с учетом их современной российской специфики. Нельзя не отметить и то, что органы управления оказались не в состоянии использовать те знания, которыми уже обладали представители наук, изучающих конфликт.

Ключевая роль конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества в целом вызывает необходимость создания и быстрого развития специальной науки, занимающейся изучением, прогнозированием и регулированием конфликтов. Основы такой науки – конфликтологии – и ее ведущей отрасли, психологии конфликта, в России уже созданы.

Таким образом, психология конфликта может сыграть в реформировании российского общества весьма прогрессивную роль. Психология конфликта может помочь руководителям принимать менее конфликтогенные решения, более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах. Она может сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян, ежегодно несущих ущерб в результате деструктивных последствий внутриличностных и социальных конфликтов.

6. ОСНОВЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

6.1. Принципы и условия предупреждения конфликтов

Исследование конфликтов, их структуры и функций, построение описательных и объяснительных моделей этого явления имеют конечной целью поиск путей конструктивного регулирования социальных противоречий. Управление конфликтами предполагает решение двух стратегических задач. Первой является предупреждение конфликтов.

Если конфликт предупредить не удалось, то необходимо решать вторую задачу: искать пути его конструктивного завершения.

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. 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.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление конфликтом включает симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Важным способом управления конфликтами является их *профилактика*. Она заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов - создание таких условий, деятельности и взаимодействия людей, которые бы минимизировали вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтологи. Она может вестись по четырем основным направлениям. Во-первых, это создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе, по-видимому, невозможно. Создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо.

Во-вторых, важной объективно-субъективной предпосылкой предупреждения конфликтов является оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций. В-третьих, необходимо устранить их социально-психологические причины. В-четвертых, важно блокировать личностные причины возникновения конфликтов. Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

I. Рассмотрим основные объективные условия, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:

1. *Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации - основное объективное условие предупреждения конфликтов.* Очевидно, что если у человека нет жилья,

семья проживает в чужой квартире без удобств, он часто болеет и т.п., то у него больше проблем, противоречий, конфликтов.

2. *Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации.* Анализ конфликтов между людьми показал, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Менее часто причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с поощрениями, наградами и т.п.

3. *Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.* К подобным ситуациям относятся: унижение начальником личного достоинства подчиненного; определение размеров зарплаты; назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов; перевод сотрудника на новое место работы; увольнение сотрудника и другие.

4. *Успокаивающая материальная среда, окружающая человека.* К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д.

II. К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят *организационно-управленческие факторы:*

Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой стороны, как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками.

Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов, порождают противоречия межличностные.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет *личностно-функциональные условия* предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения

конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами.

Ситуативно-управленческие условия связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым.

III. *Социально-психологические условия профилактики конфликтов.* Социально-психологическое содержание конфликта во многом определяет его возникновение и развитие. В этой связи социально-психологические условия профилактики конфликтов представляют большой интерес для конфликтолога.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия *баланса ролей*. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли родителя, взрослого или ребенка по своему психологическому статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер, и какой роли он ожидает от нас. Если ожидаемое партнером распределение ролей его устраивает, то мы играем ту роль, которую от нас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Наиболее благоприятным с точки зрения предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими с позиции взрослого.

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. Поэтому если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны.

В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу помимо нормативной помощи личные услуги. К ним относятся подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, другие личные услуги. 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 диады людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом.

Кроме баланса взаимных услуг, люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать *баланс ущерба*. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними.

Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в *сбалансированности самооценки и внешней оценки*. Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, что ему удалось сделать в результате работы. При оценке работы подчиненного начальником, последний чаще оценивает ее по тому, что подчиненному не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью. Такой подход характерен не только для руководителей, но вообще для оценки человеком других людей.

IV. К *личностным причинам* предупреждения конфликтов относятся следующие: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление правильно понять позицию оппонента; терпимость к инакомыслию; снижение своей общей тревожности и агрессивности; умение оценивать свое актуальное психическое состояние; постоянная готовность к неконфликтному решению проблем; умение вовремя улыбнуться; не ждать от окружающих слишком многого; искренняя заинтересованность в партнере по общению; конфликтоустойчивость; чувство юмора.

Таким образом, **предупреждение конфликтов** – создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранение личностных причин конфликтов.

6.2. Последовательность действий при разрешении своих конфликтов с окружающими

В современной психологии конфликта стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином «разрешение конфликта». Однако анализ литературы показывает, что многие авторы используют и другие понятия, которые в той или иной степени отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, направленность воздействия на структурные элементы конфликтной ситуации. К ним относятся затухание (Бойко, Ковалев, 1983), преодоление (Феденко, Галицкий, 1981), пресечение (Каменев, 1984), приглашение (Рапопорт, 1967), саморазрешение (Анцупов, 1992), угашение (Добрович, 1987), урегулирование (Хилл, 1989), устранение

(Аккоф, Эмери, 1974), улаживание (Гозман, Шестопал, 1995) и другие. Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах и формах его завершения. Из указанных выше понятий наиболее широким является **завершение конфликта**, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта отражены на рис. 8.



Рис. 8. Основные формы завершения конфликта

Как видно из содержания рис.8, к числу указанных форм относятся: разрешение конфликта, его урегулирование, затухание, устранение и 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, устранению причин конфликта. Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него.

Разрешение конфликта представляет многоступенчатый процесс, который включает анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

1. Объект конфликта (материальный, социальный или идеальный; делим или неделим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон).

2. Оппонент (общие данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы, позиция; правовые и нравственные основы его требований; предыдущие действия в конфликте, допущенные ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем - нет и др.).

3. Собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенные ошибки и возможность их признания перед оппонентом и др.).

4. Причины и непосредственный повод, приведший к конфликту.

5. Социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте).

6. Вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями-оппонентами, свидетелями конфликта и др.

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты *прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения*. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте, т.е. возможные исходы конфликта.

Под **затуханием** конфликта понимается 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 мотивации к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов (возникновения новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Устранение конфликта есть 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 (третья сторона может 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.

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть: устранение одной или обеих сторон; приостановка конфликта с возможностью его возобновления; победа одной из сторон (овладение объектом конфликта); деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное); согласие о правилах совместного использования объекта; равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной; отказ обеих сторон от посягательств на данный объект; альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

В ходе разрешения конфликта крайне важно *определить критерии его разрешения*. Они должны признаваться обеими сторонами. К ним относятся: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта; эти способы также будут проанализированы ниже. Если необходимо, то производится *коррекция ранее намеченного плана* (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

Контроль эффективности собственных действий предполагает критические ответы самому себе на вопросы: Зачем я это делаю? Чего хочу добиться? Что затрудняет реализацию намеченного плана? Справедливы ли мои действия? Какие необходимо предпринять действия по устранению помех разрешения конфликта? и др.

По завершению конфликта целесообразно: проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; пытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими;

минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственном состоянии, деятельности и поведении.

6.3. Основные способы и приемы разрешения межличностных конфликтов

Принципиальное значение для того, каким способом разрешится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Стратегия выхода из конфликта представляет основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Выделяют пять основных стратегий (способов) разрешения конфликта: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление (Томас, Килменн, 1972).

Рассмотрим целесообразность применения данных стратегий.

Соперничество - стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности, микрогруппы; важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию; отсутствия времени на уговоры оппонента.

Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий. В остальных случаях соперничество носит, как правило, деструктивный характер.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов. Сегодня компромисс является наиболее часто используемой, конструктивной стратегией завершения конфликтов.

Приспособление, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы. Это может быть 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.

Уход от решения проблемы, или **избегание**, является попыткой уйти из 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. 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, кооперативной стратегией поведения оппонентов в конфликте, заключающейся в ориентации на совместный поиск решения, которые удовлетворяют интересы всех сторон. Предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. 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 их завершается компромиссом. Две трети этих конфликтов заканчивается уступкой (преимущественно подчиненного). Только 1-2% конфликтов завершаются путем сотрудничества!

Теперь кратко охарактеризуем основные технологии компромисса и сотрудничества как наиболее конструктивные способы разрешения конфликта.

В основе компромисса лежит технология “уступок сближения” или как ее еще называют - “торг”. Считается, что компромисс имеет недостатки, а именно: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление, срыв контактов; при наличии нескольких сторон торг усложняется и т.п. По мнению Лоуэлла, “компромисс - хороший зонтик, но плохая крыша; на какое-то время он целесообразен, часто нужен в межпартийной борьбе, и почти никогда не нужен тому, кто управляет государством”.

Вместе с тем, в реальной жизни компромисс применяется часто. Для его достижения может быть рекомендована *техника открытого разговора* (Анцупов, 1993):

1. Заявить, что конфликт не выгоден обоим.
2. Предложить конфликт прекратить.
3. Признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте. Они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит.
4. Сделать уступки оппоненту в том, что в конфликте не является для вас главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах.
5. Высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны

оппонента. Они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте.

6. Спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их.

7. Если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Способ *сотрудничества* целесообразно осуществлять по методу “*принципиальных переговоров*” (Фишер, Юри, 1987). Его принципы сводятся к следующему:

А. Отделение людей от проблемы: разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям.

Б. Внимание интересам, а не позициям: спрашивайте “почему?” и “почему нет?”; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы.

В. Предлагайте взаимовыгодные варианты: не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона.

Г. Используйте объективные критерии: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев; используйте справедливые критерии.

6.4. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании.

Урегулирование конфликта – устранение противоречия между оппонентами с участием третьей стороны. Такую деятельность принято называть медиацией. **Медиация** - специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса нахождения конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволяет прекратить конфликт.

Медиация является одним из наиболее древних и всеобщих способов разрешения конфликтов. Она существовала в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных конфликтных ситуаций. Как общественно значимая деятельность медиация сформировалась в США в начале 60-х годов.

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 отсутствие 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 т.д.); отдельные государства; государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.); правительственные или другие государственные комиссии (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); 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. Стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях.

1. Объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно.
2. Стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения.
3. Различное трактование правовой нормы, или других критериев, являющихся ключевыми в разрешении конфликта.
4. Одной из сторон нанесен серьезный ущерб, и она требует санкций по отношению к оппоненту.
5. Сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут.
6. Оппоненты пришли к временное соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

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 не выгоден 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” – вид участия третьей стороны, наиболее авторитарной по своим полномочиям, в конфликте. Третейский судья, поочередно выслушав обе стороны, принимает решения, обязательные для оппонентов. 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” - более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

“Помощник” - участие помощника в регулировании конфликта заключается в совершенствовании процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров и невмешательстве в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

“Наблюдатель” - обеспечивает медиаторство тем, что своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому процесс медиации не имеет жесткой структуры. Можно выделить лишь *три основные этапа*:

1. *Знакомство с конфликтом* и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. *Работа с конфликтующими сторонами*. Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. *Ведение переговоров* - наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, “толкача”, педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена пускай небольшим, но реальным продвижением вперед.

Существует ряд факторов, которые влияют на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте:

- основным фактором является *мотивированность обеих сторон на совместную работу*, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение;
- эффективность медиации определяется особенностями *характера деятельности третьей стороны*;
- *настойчивость* в действиях третьей стороны оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (Кохэн, 1978; Колб, 1983);
- *степень напряженности конфликта*;
- *длительность конфликта*. Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные (Анцупов, Шипилов, 1993);
- *характер отношений сторон*. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество;
- *выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов*, определяемые ситуацией, а не особенностями медиатора.

Переговорный процесс имеет внутренний цикл развития, в ходе которого возрастает и спадает доверие участников к медиатору, их потребность в разрешении конфликта. Посреднику важно уметь улавливать критические моменты переговоров, во время которых действия, предпринимаемые им, будут максимально успешными.

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**. Ее специфика в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятии компромиссных решений.

3. **Челночная дипломатия**. Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. 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 психолога по урегулированию конфликта заключается не только в медиации, но также в оказании психологической помощи участникам, в которой присутствуют элементы психодиагностики, консультирования и психотерапевтической работы.

В качестве вывода следует отметить, что разрешение конфликта представляет процесс, который включает анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование операционального состава действий, реализацию плана и (или) его коррекцию, оценку эффективности действий. Основными способами разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от решения проблемы.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны является специфическим видом общественно значимой деятельности, которая называется медиацией.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.**

2. Установите соответствие понятий и определений:

Понятие	Определение
1. Управление конфликтом	А) создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранение личностных причин конфликтов
2. Предупреждение конфликтов	Б) совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению
3. Завершение конфликта	В) сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной
4. Урегулирование конфликта	Г) результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта
5. Разрешение конфликта	Д) это его окончание по любым причинам
6. Исход конфликта	Е) устранение противоречия между оппонентами с участием третьей стороны

3. Укажите хронологические рамки периодов и этапов становления и развития отечественной психологии конфликта:

Периоды и этапы развития отечественной психологии конфликта	Временные (хронологические) рамки указанных периодов и этапов
1 период	
2 период:	
I этап	
II этап	
III этап	
IV этап	
3 период	

4. Восстановите пропущенные элементы в предложенной схеме:



5. Выберите наиболее правильное определение социального конфликта из четырех предложенных вам вариантов:

Социальный конфликт – это:

А) конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентаций, которые имеют выраженный нравственный компонент.

Б) наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, которые возникают в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу.

В) острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности; эта борьба отражает противоречивые связи с социальной средой и задерживает принятие решения.

Г) противоречие, возникающее на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации личности и требующее разрешения.

6. Найдите и исправьте ошибки в предложенном тексте:

Стратегия выхода из конфликта представляет одну из линий поведения оппонента на его заключительном этапе. Выделяют семь основных стратегий (способов) разрешения конфликта: соперничество, компромисс, уступка, уход от решения проблемы, сотрудничество, избегание и приспособление.

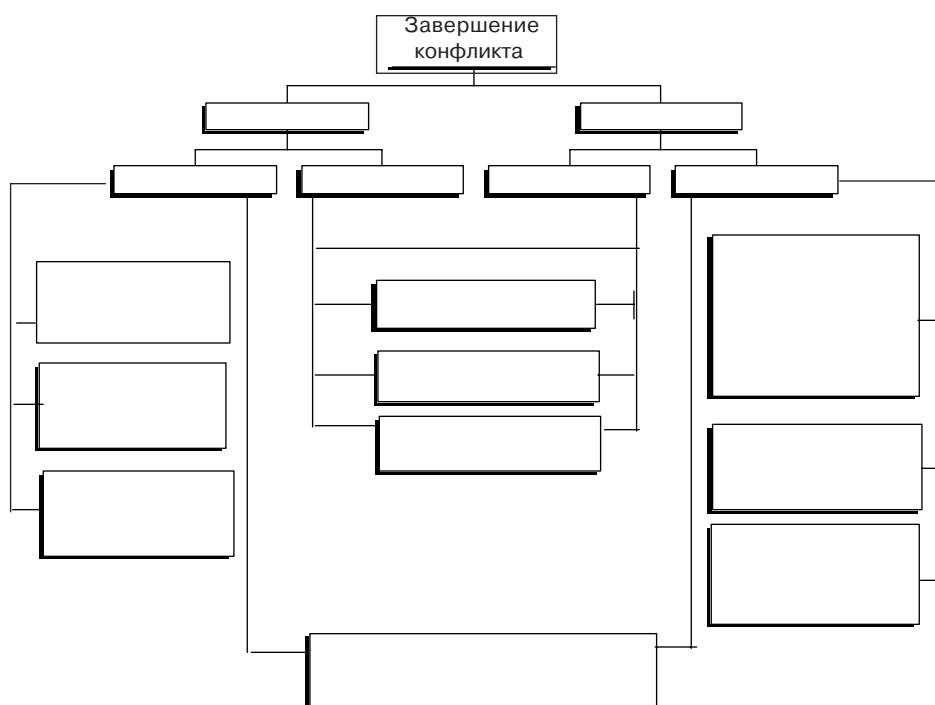
7. Исключите лишние структурные элементы “управления конфликтом”:

Управление конфликтом включает:

- А) симптоматику конфликта;
- Б) описание конфликта;
- В) диагностику;
- Г) прогнозирование;
- Д) исследование;

- Е) профилактику;
- Ж) предупреждение;
- З) ослабление;
- И) урегулирование;
- К) разрешение
- Л) анализ итогов конфликта

8. Заполните элементы схемы “Основные формы завершения конфликта”:



ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

1. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №1

Задание

Определите уровень взаимоотношений в группе (МО) в следующей ситуации. Численность группы составляет 4 человека. Сумма всех оценок, выставленных первым сотрудником в своем бланке опроса по шкале МО, составляет +15 баллов; вторым - минус 4 балла; третьим – плюс 5 баллов и четвертым – плюс 12 баллов.

Решение

№ пп	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	1. Определение общей суммы всех оценок (Σ), выставленных всеми членами группы по шкале МО. $\Sigma = \Sigma_1 + \Sigma_2 + \dots + \Sigma_i$ где: Σ_i - сумма оценок, выставленных по шкале МО членом группы под номером 1 и т.д.	$\Sigma = 15 + 5 + 12 - 4 = 28$ баллов
2	2. Определение уровня взаимоотношений в группе (МО) – в баллах $MO = \frac{\Sigma}{N \times (N-1)}$ где: Σ - общая сумма всех оценок, выставленных всеми членами группы по шкале МО; N – число членов группы.	$MO = \frac{28}{4 \cdot (4-1)} = \frac{28}{12} = 2,3 \text{ балла}$

Ответ: уровень взаимоотношений в данной группе составляет 2,3 балла.

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 1

Определите уровень взаимоотношений в группе (МО), если ее численность составляет 3 человека. Сумма всех оценок, выставленных первым сотрудником в своем бланке опроса по шкале МО, составляет +10 баллов; вторым - минус 2 балла; третьим – плюс 5 баллов.

Задание 2

Определите уровень взаимоотношений в группе (МО), если ее численность составляет 6 человек. Сумма всех оценок, выставленных первым сотрудником в своем бланке опроса по шкале МО, составляет +15 баллов; вторым - минус 8 балла; третьим – плюс 20 баллов, четвертым – плюс 12 баллов, пятым – минус 1 и шестым – плюс 18 баллов.

2. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №2

Задание

Определите абсолютное число условно конфликтных диад (*Кабс*) в группе в следующей ситуации. В группе 15 человек. Из них у трех человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. Четыре человека отрицательно относятся по шкале ОМ к конкретным товарищам по группе, но считают, что те относятся к ним положительно (ОМ). У остальных членов группы отрицательные значения по показателям МО и ОМ относительно конкретных представителей группы совпадают.

Решение

№ пп	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	<p>Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателям МО и ОМ относительно одного и того же члена их группы:</p> $N = \sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^+)$	$N = 15 - 3 - 4 = 8$ человек
2.	<p>Определение абсолютного числа условно конфликтных диад (<i>Кабс</i>) в группе</p> $Кабс = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^-)}{2}$ <p>где: MO_i^- - («мое отношение») - отрицательная оценка человеком, заполнявшим бланк, своего отношения к члену группы, указанному в списке под i - м номером; OM_i^- - («отношение ко мне») отрицательная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i - го в списке.</p>	$Кабс = \frac{8}{2} = 4$ <p>4 диады</p>

Ответ: в группе имеется 4 условно конфликтных диады.

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 1

Определите абсолютное число условно конфликтных диад (*Кабс*) в группе в следующей ситуации. В группе 25 человек. Из них у пяти человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. Шесть человек отрицательно относятся по шкале ОМ к конкретным товарищам по группе, но считают, что те относятся к ним положительно (ОМ). У остальных членов группы отрицательные значения по показателям МО и ОМ относительно конкретных представителей группы совпадают.

Задание 2

Определите абсолютное число условно конфликтных диад (Кабс) в группе в следующей ситуации. В группе 42 человека. Из них у 22 человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. 18 человек отрицательно относятся по шкале ОМ к конкретным товарищам по группе, но считают, что те относятся к ним положительно (ОМ). У остальных членов группы отрицательные значения по показателям МО и ОМ относительно конкретных представителей группы совпадают.

3. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №3

Задание

Определите абсолютное число условно полуконфликтных диад (ПКАбс) в группе в следующей ситуации. В группе 18 человек. Из них у шести человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. Два человека отрицательно относятся по шкале ОМ⁻ к конкретным товарищам по группе и считают, что те относятся к ним также (ОМ⁻). 60% из числа оставшихся членов группы имеют в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателю МО⁻ и положительные по показателю ОМ⁺ относительно одного и того же члена их группы. Остальные имеют в своем бланке опроса положительные цифровые значения по показателю МО⁺ и отрицательные по показателю ОМ⁻ относительно одного и того же члена их группы.

Решение

№ пп	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1	2	3
1.	<p>Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателю МО и положительные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы</p> $N = \sum_{i=1}^n (MO_i^- + MO_i^+)$	$N = \frac{(18 - 6 - 2) \times 60\%}{100\%} = 6 \text{ человек}$

1	2	3
2.	<p>Определение суммарного количества людей (N), имеющих в своем бланке опроса положительные цифровые значения по показателям МО и отрицательные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы</p> $N = \sum_{i=1}^n (MO_i^+ + OM_i^-)$	$N = 18 - 6 - 2 - 6 = 4 \text{ человека}$
3.	<p>Определение абсолютного числа условно полуконфликтных диад (ПКабс) в группе (в числовом выражении)</p> $ПКабс = \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^- + OM_i^+)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^n (MO_i^+ + OM_i^-)}{2}$ <p>где: MO_i - («мое отношение») – отрицательная или положительная оценка человеком, заполнявшим бланк, своего отношения к члену группы, указанному в списке под i - м номером. OM_i – («отношение ко мне») отрицательная или положительная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i - го в списке.</p>	$ПКабс = \frac{6}{2} + \frac{4}{2} = 5$

Ответ: в группе имеется 5 условно полуконфликтных диад.

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 1

Определите абсолютное число условно полуконфликтных диад (ПКабс) в группе в следующей ситуации. В группе 28 человек. Из них у 12-ти человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. 4 человека отрицательно относятся по шкале ОМ к конкретным товарищам по группе и считают, что те относятся к ним так же (ОМ⁻). 80%, из числа оставшихся членов группы, имеют в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателю МО и положительные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы. Остальные имеют в своем бланке опроса положительные цифровые значения по показателю МО и отрицательные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы.

Задание 2

Определите абсолютное число условно полуконфликтных диад (ПКабс) в группе в следующей ситуации. В группе 46 человек. Из них у 14 человек вообще нет отрицательных оценок ни к кому из членов группы по шкалам МО и ОМ. 10 человек отрицательно относятся по шкале ОМ к конкретным товарищам по группе и считают, что те относятся к ним так же (ОМ⁻). 40%, из числа оставшихся членов группы, имеют в своем бланке опроса отрицательные цифровые значения по показателю МО и положительные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы. Остальные имеют в своем бланке опроса положительные цифровые значения по показателю МО и отрицательные по показателю ОМ относительно одного и того же члена их группы.

4. Пример выполнения упражнения тренинга на умение №4

Задание

Определите общее положение сотрудника “Б” в группе в следующей ситуации. В группе 3 человека. По шкале МО сотруднику “Б” остальными членами группы выставлены следующие оценки: +5 и – 1; по шкале ОМ: +5 и +3; по шкале КД: +3 и 0; по шкале НК: +4 и + 2.

Решение

№ пп	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале МО.	$МО = 5 - 1 = 4$ балла
2.	Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале ОМ.	$ОМ = 5 + 3 = 8$ баллов
3.	Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале КД.	$КД = 3 + 0 = 3$ балла
4	Определение средней арифметической всех оценок, выставленных данному сотруднику по шкале НК.	$НК = 4 + 2 = 6$ баллов
5	<p>Определение общего положения (А) сотрудника в коллективе (группе).</p> $A = \frac{МО + ОМ + КД + НК}{4}$ <p>где МО – среднее арифметическое всех оценок по шкале «мое отношение к членам группы»;</p> <p>ОМ - среднее арифметическое всех оценок по шкале «субъективное представление об отношении ко мне со стороны членов группы»;</p> <p>КД – среднее арифметическое всех оценок по шкале «качество деятельности членов группы»;</p> <p>НК – среднее арифметическое всех оценок по шкале «нравственные качества членов группы».</p>	$A = \frac{4 + 8 + 3 + 6}{4} = 5,3 \text{ балла}$

Ответ: общее положение сотрудника “Б” в группе составляет 5,3 балла.

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 1

Определите общее положение сотрудника “Г” в группе в следующей ситуации. В группе 4 человека. По шкале МО сотруднику “Г” остальными членами группы выставлены следующие оценки: +4, +2 и – 1; по шкале

ОМ: +4, -2 и +3; по шкале КД: +3; +4 и 0; по шкале НК: +1; -3 и + 2.

Задание 2

Определите общее положение сотрудника “В” в группе в следующей ситуации. В группе 5 человек. По шкале МО сотруднику “В” остальными членами группы выставлены следующие оценки: +5; + 3; +2 и – 4; по шкале ОМ: +5; +1; -2 и +3; по шкале КД: +2; +2; +3 и -4; по шкале НК: +4; +3; - 1 и + 2.

ФАЙЛ МАТЕРИАЛОВ

МЕТОДИКА АНЦУПОВА

БЛАНК ОЦЕНКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Выделите выбранный Вами вариант работы с бланком:

а/ работаю по предложенному списку, моя фамилия в списке под N___;

б/ работаю по списку, но не подписываюсь.

При этом выбранная Вами последовательность оценок членов группы должна быть одной и той же при ответе на все 6 вопросов.

I. МОЕ ОТНОШЕНИЕ К:

N n/n	ШКАЛА										
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
11.											
12.											
13.											
14.											
15.											
16.											
17.											
18.											
19.											
20.											

II. ОТНОШЕНИЕ КО МНЕ:

N n/n	ШКАЛА										
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
11.											
12.											
13.											
14.											
15.											
16.											
17.											
18.											
19.											
20.											

III. КАЧЕСТВО ВЫПОЛНЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ:

N n/n	ШКАЛА										
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
11.											
12.											
13.											
14.											
15.											
16.											
17.											
18.											
19.											
20.											

IV. ИНТЕРЕСЫ ОРГАНИЗАЦИИ - ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ:

N n/n	ШКАЛА										
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
11.											
12.											
13.											
14.											
15.											
16.											
17.											
18.											
19.											
20.											

V. НРАВСТВЕННЫЕ КАЧЕСТВА:												
N	ШКАЛА											
n/n	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	то
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												
16.												
17.												
18.												
19.												
20.												

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ:												
N	ШКАЛА											
n/n	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	то
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												
16.												
17.												
18.												
19.												
20.												

СПАСИБО ЗА РАБОТУ!

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

ЮНИТА 1

Редактор Л.С. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Е.М. Кузнецова

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998	Сдано в печать
НОУ "Современный Гуманитарный Институт"	
Тираж	Заказ

Современный Гуманитарный Университет