

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель

# ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

*Рекомендовано Министерством образования Украины  
в качестве учебного пособия*

2-е издание, стереотипное

Киев 2002

ББК 88.53я73  
Л71

Рецензенты: *С. Д. Максименко*, д-р психол. наук, проф.  
*Н. В. Чепелева*, д-р психол. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 4 от 25.07.2000)*

*Рекомендовано Министерством образования Украины (письмо № 2/372 от 21.12.99)*

**Ложкин Г. В., Повякель Н. И.**

Л71 Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 256 с.: ил. — Библиогр.: с. 250–254.

ISBN 966-608-177-6

В пособии рассмотрены актуальные психологические проблемы конфликтов, их функции, виды и место в жизни личности, а также особенности их возникновения и разрешения. Особое внимание уделено практическим аспектам диагностики и регуляции конфликтов. Подобран и специально адаптирован комплекс психологических методик, позволяющих прогнозировать возникновение конфликтных ситуаций, предупреждать возможные негативные психологические последствия их для личности, групп и коллективов.

Для студентов, углубленно изучающих курсы “Психология конфликтов” и “Основы конфликтологии”, а также всех, кто желает получить практически ориентированные психологические знания, умения и навыки в диагностике и прогнозировании, регуляции и разрешении конфликтов.

**ББК 88.53я73**

- © Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель, 2000
- © Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель, 2002, стереотип.
- © Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП), 2002

ISBN 966-608-177-6

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Практически каждый человек хотя бы раз в жизни попадал в конфликтную ситуацию.

Конфликты одновременно похожи и непохожи. Похожи они прежде всего реакциями на них. У большинства людей конфликты вызывают неприятные ассоциации, эмоции, воспоминания, переживания.

Однако мы только думаем, что знаем о конфликте все. Что делать, если он возник? Как его избежать? Что нужно делать для того, чтобы конфликты не разрушали жизнь? Как превратить их из негатива в позитив? И наконец, всегда ли конфликт — это негатив?

Каждый отвечает на эти вопросы самостоятельно, обобщая и анализируя личный опыт конфликтов, вырабатывая способы конструктивного поведения, эффективные стратегии и тактику поведения в конфликтных ситуациях и передавая из поколения в поколение.

В простейшей ситуации можно и без специальных знаний уйти от конфликта, приспособиться к нему и даже жить в нем, не приводя к разрушению межличностные отношения. Или же, сориентировавшись в конфликте, принять решение, что сделать и как поступить.

Однако насыщенность современной жизни конфликтами, своеобразие каждого из них в сочетании с крайними проявлениями эмоций или переживаниями, вызванными неправильной трактовкой конфликта либо действий его участников, неумением адекватно воспринимать и интерпретировать конфликты, использованием непродуктивных форм реагирования на них, порождают высокий потенциал конфликтогенности личности, среды, общества, способствуют развитию психосоматических состояний, неврозов, формированию неадекватных психологических защит и стереотипов поведения, снижают трудоспособность и эффективность профессиональной деятельности.

Человечество за всю историю существования накопило колоссальный опыт жизни и выживания в конфликтах — опыт развязывания и разрешения конфликтов начиная от недоразумений, ссор и заканчивая войнами. Научный анализ и обобщение этого опыта способствовали возникновению и становлению новой междисциплинарной и интегративной области научных знаний о конфликтах, способах их анализа и регулирования — конфликтологии.

Психология конфликта как фундаментальная составляющая конфликтологии и базовая система психологических знаний о диагностике, профилактике и коррекции конфликтов, о психологических методах анализа и регулирования конфликтов представляет интерес для специалистов, работающих в системе “человек — человек” (психологи, менеджеры, педагоги, врачи, социальные работники и т. п.). Конфликты неизбежны, поэтому нужно знать, как предотвратить их деструктивность и последствия, как вести себя в ходе конфликта, как завершить его или как конструктивно, удачно для конфликтующих сторон разрешить конфликт.

Предлагаемое пособие ориентировано на углубленное изучение курсов “Психология конфликта” и “Основы конфликтологии” будущими психологами и менеджерами.

Психологические знания о личностных предпосылках конфликтного поведения раскрывают важность осознания своих желаний, целей, поступков, умения слушать другого и формулировать свои желания, необходимость гибкого применения различных тактик в конфликтах и прежде всего тех, которые психологически эффективны в сложных, критических ситуациях.

Психологические знания о правилах и особенностях бесконфликтного общения и поведения помогают строить продуктивные межличностные отношения, облегчают ориентацию на обоюдный выигрыш в реализации жизненных целей, в конструировании деловых отношений, содействуют психическому и физическому здоровью личности, семьи, коллектива.

В последние годы появилось много изданий по конфликтологии, но в них практически не освещаются вопросы психологии конфликтов, правила и закономерности диагностики, а также коррекции конфликта как сугубо психологического феномена.

Предлагаемое учебное пособие состоит из пяти глав, посвященных основным психологическим проблемам конфликтов, методам их изучения и управления ими.

В гл. 1 дается представление о понятии “конфликт”, об истории этого понятия и его научном изучении, определяется место конфликта в систе-

ме базовых психологических знаний. Здесь рассмотрены предмет и задачи конфликтологии как интегративной и междисциплинарной системы научных знаний о конфликтах и методах их анализа и разрешения, обозначаются взаимосвязь конфликтологии и психологии конфликта, а также место и особенности психологии конфликта в системе знаний о конфликтах.

В гл. 2 рассматриваются феноменология и психологические проблемы анализа конфликта и его составляющих, а также классификация конфликтов.

В гл. 3 анализируются личностные предпосылки возникновения и эскалации конфликтов, типовые психологические особенности конфликтной личности и конфликтных типов поведения, особенности внутриличностных конфликтов и их связи с межличностными и межгрупповыми конфликтами.

В гл. 4 приводятся психологические особенности наиболее распространенных видов противоречий — конфликтов в межличностных отношениях, их связи с межличностным общением в группах, а также особенностям онтогенеза межличностных конфликтов в кризисные периоды становления личности.

В гл. 5 рассматриваются психотехника и психотехнология управления конфликтами — прогнозирование, предотвращение и разрешение конфликтов. Анализируются наиболее распространенные и эффективные технологии предотвращения конфликтов, техники бесконфликтного общения, технологии разрешения конфликтов, медиаторства (посредничества) и ведения переговоров в процессе урегулирования конфликтов.

Авторы, имеющие опыт практической работы в психологическом консультировании и психокоррекции конфликтных ситуаций и конфликтов, в проведении психотренингов и обучающих курсов по психологической профилактике и разрешению конфликтов, в подготовке специалистов в области психологии к решению профессионально-психологических задач прогнозирования, предотвращения и разрешения конфликтов, попытались в доступной форме осветить тематику психологии конфликтов.

Авторы выражают благодарность коллегам, обмен мнениями с которыми способствовал глубокому освещению проблем психологии конфликтов. Особо признательны авторы Т. В. Ложкиной и Т. П. Колганову, заинтересованное участие которых способствовало созданию предлагаемого учебного пособия.

## КОНФЛИКТ: ПОНЯТИЕ И ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ

*Конфликты неистребимы — они появляются при любых жизненных обстоятельствах и сопровождают нас от рождения до самой смерти... Конфликты — это норма жизни. Если в Вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у Вас пульс.*

*Ч. Ликсон*

- Представления о конфликте и эволюция понятия
- Конфликт как предмет исследования. Конфликтология — интегративная область научных знаний о конфликтах
- Конфликт как вид критических ситуаций
- Многоликость конфликта. Источники, причины и функции конфликтов

### 1.1. Представления о конфликте и эволюция понятия

Там, где есть человек, всегда есть конфликты, ибо они — постоянный спутник бытия и общественного развития.

Распространенность конфликтов, их роль в общественной жизни привлекали внимание еще с древних времен.

О конфликте писали древние мудрецы. Античные философы рассматривали конфликты как важнейший и необходимый атрибут общественной жизни и развития. В частности, Гераклит полагал, что именно негативные последствия столкновений и войн заставляют людей искать мира и стремиться к нему. Более того, он настаивал на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях и борьбе, являются источником появления нового в мире.

Конфликт — это и “пережиток варварской эпохи” (так его рассматривали в эпоху Возрождения гуманисты Т. Мор, Э. Роттердамский, Ф. Бэкон и др.), и одновременно “естественное состояние войны всех против всех”, по И. Канту (XVIII в.), и, еще более определенно, “позитивное явление в развитии общества”, по Г. Гегелю (начало XIX в.). Являясь сторонником сильной государственной власти, Г. Гегель выступал против различных смут и беспорядков в обществе, расшатывающих государственное единство.

В течение всей истории развития общественной и научной мысли, особенно начиная с конца XIX — середины XX в., конфликты (например, у социальных дарвинистов У. Самнера, Л. Гумпловича, социологов Г. Зиммеля, Э. Бэрджесса, Р. Парка, А. Смолла) как важнейший источник социальных перемен занимают одно из центральных мест среди типов социального взаимодействия (соревнование, конфликт, приспособление и ассимиляция), нуждающихся в трансформации и преобразовании. Марксизм также активно рассматривал социальные конфликты на всех уровнях общественного развития как важнейшие и неизбежные явления жизни.

Особое внимание к исследованиям в области изучения конфликтов намечилось во второй половине XX в., в основном в работах виднейших зарубежных социологов Т. Парсонса, Э. Мэйо, Л. Козера, Р. Дарендорфа, А. Гоулднера, психологов и специалистов по управлению Дж. Г. Скотта, Р. Фишера, У. Юри и др.

Учитывая основополагающий характер отражения знаний о категориях и базовых понятиях, проведем краткий экскурс в историю становления термина, а в дальнейшем — и понятия “конфликт”, прочно утвердившегося во второй половине XX в.

Слово “конфликт” (от лат. *conflictus*) в переводе буквально означает “столкновение”. В русском языке оно употребляется с XIX в. Однако в Толковом словаре живого великорусского языка В. Даля его еще нет. Лишь в первой трети XX в. термин “конфликт” появляется в Энциклопедическом словаре Русского библиографического института “ГРАНТ” (1928–1934 гг.) с таким толкованием: “Конфликт — столкновение, спор, в частности, разногласие между правительствами и народными представителями”.

В Малой Советской энциклопедии (1929 г.) понятие “конфликт” первоначально определялось как столкновение интересов, чувств, взглядов, однако по мере переизданий уточнялось и расширялось.

В первом издании Большой Советской Энциклопедии — БСЭ (1937 г.) этого термина нет. Второе и третье издания БСЭ определяют конфликт как “столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, влекущий за собой более сложные формы борьбы”.

Философская энциклопедия (1964 г.) рассматривает конфликт как “пределный случай обострения противоречия”.

В Украинской Советской Энциклопедии (1977 г.) термин “конфликт” определяется как столкновение противоположных интересов, взглядов, серьезных противоречий, т. е. понимание конфликта не претерпевает существенных изменений по сравнению с уже изложенными. В целом же такой подход приводит к ограниченному пониманию природы и сущности конфликта, поскольку акцент в основном делается на борьбу противоположных сил (сторон).

В специальных изданиях последних лет понятие “конфликт” существенно уточняется. Например, в Политологическом словаре (1995 г.), где, на наш взгляд, дано наиболее полное и всеобъемлющее определение, конфликт рассматривается как столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия.

В психологической справочной литературе к определению конфликта подходят с различных сторон.

В Кратком словаре системы психологических понятий (1981 г.) конфликт трактуется как “вид общения, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные и в различной мере осознанные противоречия в целях общающихся личностей при попытках их разрешения на фоне эмоциональных состояний”. Здесь же выделяется понятие “внутренний конфликт” как “тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное амбивалентностью чувств или затянувшейся борьбой мотивов”.

В Психологическом словаре-справочнике руководителя (1982 г.) конфликт отождествляется с конфликтной ситуацией, которая объясняется как “столкновение различных социально-психологических установок (оценок, взглядов, мнений)”.

Психологический словарь (1983 г.) рассматривает конфликт как “трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями”.

В словаре “Психология” (1990 г.) конфликт трактуется как “столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений



ний или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия”; здесь же выделено понятие “конфликт продуктивный (конструктивный)”.

В словарях по специализированным отраслям психологии рассматриваются адекватные разновидности конфликтов: “социальный конфликт”, “художественный конфликт”, “противоречие”, “противостояние”, “противоборство”, “столкновение”, “стычка” и т. п.

Анализ научной литературы показывает, что в ней не только отсутствует единство понимания термина “конфликт”, но и наличествуют различные уровни его применения:

- на уровне обыденного осмысления под конфликтом понимают ссору, спор;
- на семантическом уровне конфликт трактуется как столкновение, разногласия, коллизия;
- на конвенциональном уровне термин определяется в соответствии с предметом исследования.

Обобщая изложенное, можно отметить, что общепринятого определения термина “конфликт” пока еще нет. Исходя из этого попытаемся определить основные различия в дефинициях, которые могли бы стать предметом обсуждения и были бы учтены в дальнейшем в понятии “конфликт” и понимании его сущности.

Представленный в определениях характер направленности сил, на основе которых может возникнуть конфликт, является предметом конфликта между субъектами или сторонами конфликта. Понятие “разнонаправленность” шире понятия “противоположность направленности”. С учетом этого снимаются ограничения в понимании проблемы в данной плоскости и некоторая ее абсолютизация. Вместе с тем устраняется и элемент антагонизма.

Кроме того, в определение конфликта обязательно должно быть включено общее для субъектов или сторон конфликта поле взаимодействия. Иначе разнонаправленность сил не будет достаточным условием для возникновения взаимодействия сторон.

И наконец, следует уточнить, что такое сторона конфликта. Учитывая, что субъектом взаимодействия является индивид или группа как источник познания и преобразования действительности и как носитель активности, предпочтительнее использовать понятие “сторона взаимодействия” или “сторона конфликта”.

Таким образом, *конфликт можно трактовать как столкновение разнонаправленных сил (ценностей, интересов, взглядов, целей, позиций) субъектов — сторон взаимодействия.*

## **1.2. Конфликт как предмет исследования. Конфликтология — интегративная область научных знаний о конфликтах**

Конфликты существовали всегда, с момента появления человека и начала его взаимоотношений с окружающим миром. Однако конфликтология как наука возникла сравнительно недавно — во второй половине XX в.

*Конфликтология — относительно новая и специфическая область научных знаний, изучающая теорию и практику предупреждения и разрешения конфликтов.*

*Конфликтология — прикладная научная дисциплина и вместе с тем область профессиональной деятельности, требующая специальных знаний, умений и навыков по урегулированию конфликтов и, соответственно, специальной подготовки.*

Становление конфликтологии связано с практикой управления общественными и групповыми отношениями. Общепринятого определения конфликтологии еще нет. Одни видят в ней относительно самостоятельную область научных знаний, возникшую на стыке философии, социологии, психологии и даже психиатрии [43], другие же считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему “не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики)” [4, с. 5].

На сегодняшний день уже накоплен достаточно обширный фонд литературы по проблемам конфликтов. Конфликтология входит в программу профессиональной подготовки социологов, менеджеров, психологов, социальных работников; существует система международной сертификации медиаторов (профессиональных посредников в урегулировании конфликтов).

Становление конфликтологии обусловлено прежде всего высокой общественной потребностью в познании конфликтов и способах их урегулирования. Вместе с тем до сих пор дискутируется вопрос о том, существует ли конфликтология как самостоятельная область научных знаний.

Значение конфликтологии как самостоятельной и ориентированной на практику интегративной и междисциплинарной области научных знаний постоянно возрастает, поскольку она помогает прогнозировать

и предупреждать серьезные социальные потрясения, снижать их остроту, разрешать возникающие противоречия между людьми.

Многие специалисты не исключают, однако, и того, что в дальнейшем конфликтология будет развиваться не столько как самостоятельная наука, сколько как практически ориентированная интегративная сфера человеческой деятельности.

Знание конфликтологии необходимо и желательно каждому человеку, каждому члену группы, коллектива, общества, каждому профессионалу в различных областях знаний и человеческих отношений как один из способов гармонизации человеческих отношений.

***Предметом конфликтологии** как интегративной области научных знаний являются общие закономерности возникновения, развития и разрешения конфликтов, а также основные принципы, способы и приемы деятельности по отношению к конфликту, т. е. управление конфликтом.*

В последние годы развиваются отрасли и специфические методы конфликтологии как новой интегративной науки, в частности общая конфликтология и отраслевые, или специальные, ее направления. Определяется и ***предмет изучения общей конфликтологии*** — *природа возникновения и развития конфликтной ситуации, измерение степени развития конфликта, возможные пути целенаправленного влияния на конфликтную ситуацию* [5].

Такая отрасль конфликтологии и психологии конфликтов, как педагогическая (как область теоретического и прикладного знания), находится на стадии становления, поскольку основным условием ее формирования становится накопление конкретных фактов для последующего их обобщения, анализа, синтеза и интерпретации. Педагогический конфликт как феномен реальной педагогической действительности должен изучаться, оцениваться, восприниматься в практической деятельности, во взаимосвязи с исследовательскими усилиями педагогов, психологов, медиков, социологов, правоведов, специалистов по управлению.

Конфликтология базируется на подходах и методах различных наук, прежде всего философии, социологии, психологии. При этом каждая из перечисленных наук рассматривает конфликтологию с точки зрения собственного предмета изучения конфликтов и используемых методов.

***С точки зрения психологии*** конфликтология — область научных знаний о путях и способах предвидения, предупреждения, преодоления противоречий в отношениях между отдельными людьми, группами, объединениями и их гармонизации.

**С точки зрения философии** конфликтология — область научных знаний о путях и способах предвидения, предупреждения и преодоления противоречий в жизни общества, государства.

**С точки зрения педагогики** конфликтология — область научных психолого-педагогических знаний о путях, способах и средствах предвидения, предупреждения, преодоления противоречий, возникающих в учебно-воспитательном процессе.

**С психофизиологической и медицинской точки зрения** конфликтология — область научных знаний, посвященная психогигиене отношений между людьми, психопрофилактике и коррекции порожденных конфликтом отклонений в их психосоматическом статусе [6].

Итак, с одной стороны, конфликтология — интегративная и междисциплинарная наука, в которой существенное место занимают, в частности, психологические знания и методы. С другой стороны, в различных отраслях психологии и в профессиональной психологической деятельности (например, в психологии управления коллективами, при оказании психологической помощи, в психотерапии, психоконсультировании) важнейшее значение имеют психологические проблемы и анализ конфликтов, особенности конфликтного реагирования и поведения в конфликтах, продуктивное преобразование и преодоление, а также конструктивное разрешение конфликтов.

В психологической лексике непосредственное отношение к конфликтология имеет прежде всего такое ключевое понятие, как “конфликт”. Однако трактовка его в *разных областях психологических знаний, в разных сферах и отраслях психологической науки различна.*

**Инженерная психология** исследует феномен конфликта при рассмотрении групповой деятельности в системах “человек — машина” [10; 51; 53; 73]. В ходе взаимодействия операторов в группе реализуются информационные, регулятивные и аффективные функции. Конфликтотенным фактором является психологическая несовместимость операторов в условиях различных систем “человек — машина” (например, в иерархических АСУ, где возникают сложные проблемные ситуации высокой конфликтотенности). Инженерная психология использует в качестве базового понятия термин “сработанность” группы. Субъективная удовлетворенность друг другом и адекватное взаимопонимание способствуют бесконфликтному решению задач при малых энергозатратах.

**Экономическая психология** анализирует конфликтотенные ситуации, вызываемые преобразованием экономики, производственных процессов, разрушением стереотипов производственных отношений. Конфликты

здесь выражаются в психологическом и конкретно-деятельностном сопротивлении нововведениям, особенно если они не осознаются как выгодные и предпочтительные в их субъективном или объективном значении. Тщательно изучается один из парадоксов сопротивления новому: старое сохраняет свою ценность, от которой трудно отказаться. Преимущество нового пока остается недоказанным [39].

**Военная психология** анализирует конфликты при рассмотрении субъективных факторов взаимоотношений рядового и командного состава в воинских подразделениях. Зрелые и незрелые взгляды, позитивные и негативные черты характера, разноуровневый военный профессионализм могут привести к возникновению конфликтов по вертикали и способствовать развитию напряженных ситуаций по горизонтали [50].

В **социологии** под конфликтом понимают предельный случай обострения социальных противоречий различных социальных общностей. Разработчики социологии производственных конфликтов утверждают, что конфликт в одних условиях стимулирует самоорганизацию системы, способствует достижению целей эффективными средствами, а в других — приводит к нестабильности, дезорганизации, развалу системы [31].

Различные точки зрения на конфликты высказывают представители **социальной психологии** [35; 40; 44; 53]. Конфликт как естественное противоречие, возникающее между людьми, порождается проблемами личной и социальной жизни, противоречиями интересов, взглядов, социальных установок людей.

Выделяются противоречия новаторства и консерватизма; противоречия групповых взаимно неприемлемых интересов; противоречия, вызываемые эгоистическими побуждениями конфликтующих: корыстью, карьеризмом. Рассматриваются конфликты длительные и кратковременные; глобальные и локальные; мелкие столкновения и масштабные; бесследно проходящие конфликты и вызывающие глубокие психологические потрясения.

В работах по **психологии управления** рассматриваются разрушительные конфликты, дезорганизующие нормальный ход коммуникаций трудовых коллективов и групп на производстве [41; 67; 69]. Межличностные конфликты в производственном коллективе имеют сложную объективно-субъективную природу, что обусловлено как чисто человеческими особенностями характеров конфликтующих, так и внешними условиями, которые способствуют или препятствуют их возникновению. Универсальным психологическим механизмом возникновения

конфликта считается превышение индивидуального порога толерантности участников конфликта, тесно связанное с уровнем стрессогенности условий труда и особенностями конкретных ситуаций.

Интерес к психологическим конфликтам в *педагогической деятельности* вызван прежде всего взаимоотношениями учащихся, педагогов и родителей. Педагоги до недавнего времени предпочитали говорить о трудных ситуациях и барьерах. Однако по природе эти ситуации конфликтогенны, хотя в научных сообщениях в таком аспекте не фигурируют. Можно предположить, что умолчание конфликтов было вызвано идеологическими догмами о мягких, несущественных противоречиях в этой сфере.

В исследованиях педагогических конфликтов авторы в основном обращаются к разноплановым противоречиям, возникающим между участниками учебно-воспитательного процесса [29; 66; 89].

К противоречивым позициям относится оценка конфликтов в педагогике как явлений нормальных или аномальных. Как и часть психологов, некоторые исследователи относят конфликт к разрушительным событиям по отношению к естественно протекающему процессу взаимодействия участников обучения и воспитания. Истоки столкновений многие видят в самой природе педагогической деятельности, объединяющей множество людей с разнообразными личными качествами, опытом, характерами. Наиболее адекватным подходом к этой теме является целостное отражение конфликта как естественного проявления жизнедеятельности педагогической системы, ее структуры.

Большинство публикаций по конфликтологии и психологии конфликтов носят практически ориентированный характер. Объектом изучения являются конфликты разных уровней: внутриличностные, социальные (межличностные, межгрупповые, межгосударственные) и др. При этом преобладают исследования конфликтов, возникающих между субъектами одного уровня (личность — личность, малая группа — малая группа и т. п.). Сторонники различных концепций рассматривают конфликт с разных сторон, и каждое из многочисленных его определений отражает специфику предмета анализа.

Один из подходов заключается в том, что поведение человека и группы рассматривается гомеостатично как ряд функциональных единиц, каждая из которых начинается с нарушения равновесия внутри группы и заканчивается его восстановлением. Высказывается мнение, что «конфликт есть нарушение гомеостаза, следствием которого может быть восстановление гомеостаза (прекращение конфликта), изменение гомеоста-

за (характера процессов в системе или взаимодействия систем в надсистеме), изменение морфологии системы (надсистемы), разрушение части или всей надсистемы (прекращение гомеостаза)” [ 26, с. 287]. Это утверждение полностью справедливо только в принципе. Реакция системы на нарушение гомеостаза может быть (и бывает в большинстве случаев) автоматической. При детальном рассмотрении процессов, происходящих в этот момент в системе, можно обнаружить конфликтные реакции на два-три системных порядка ниже рассматриваемого. Например, рефлекторная, автоматическая реакция организма сопровождается конфликтными процессами на клеточном или молекулярном уровне. Возможно, такими проявлениями конфликтов следует пренебречь, учитывая, что восстановление системного гомеостаза реализуется не только с помощью конфликта. Факторами самоорганизации, которая рассматривается как адаптационная реакция на возмущение внешней среды, наряду с конфликтами являются автосинхронизация процессов и кумулятивность, а взаимодействие систем является организующим, дезорганизующим и переформирующим.

Таким образом, можно считать, что конфликт является реакцией системы на возмущение внешней среды, нарушающее системный гомеостаз. Но не любое возмущение внешней среды требует конфликтной реакции, а только неспецифическое возмущение, т. е. такое, на которое в системе не сформирована автоматическая реакция. Если стимул новый или редко встречающийся ранее, система вынуждена рефлексировать с тем, чтобы выработать адекватную реакцию. Термин “рефлексия” применяется здесь в широком смысле как средство реализации качественного скачка в развитии системы. Суть его — в превращении средства в цель, или, пользуясь терминологией теории управления, в превращении параметра системы управления в объект управления. Это предполагает изменение структуры системы путем изменения ее компонентов либо связей между ними, т. е. формирование новой функциональной подсистемы. На личностном уровне изменяются установки, навыки, привычки, на групповом уровне — взаимоотношения, групповая культура и т. д. Таким образом, адаптация системы к непосредственному стимулу из внешней среды происходит в виде конфликта.

Очевидно, что рефлексия системы начинается с фазы деструкции и заканчивается фазой конструкции новой структуры, способной выработать адекватную реакцию (эти фазы могут быть частично параллельными). Когда конструктивная фаза завершена и система вновь стала равновесной, считается, что конфликт разрешен.

Следовательно, конфликт — это адаптационная реакция системы на неспецифическое возмущение внешней среды, происходящая путем перестройки структуры системы. Этот общесистемный подход вполне согласуется с различными взглядами психологов на сущность как внутриличностного, так и межличностного конфликта. Так, высказывается мнение, что конфликт возникает тогда, когда наблюдается рассогласование между возможностями субъекта (по существу, структурой его личности) и конкретными условиями, в которых он действует [44].

Р. Кричевский и Е. Дубовская рассматривают конфликт как дисгармонизацию межличностных отношений [45], а А. Ишмуратов — как болезнь общения [34].

А. Анцупов и А. Шипилов показывают, что “межличностный ролевой конфликт возникает на основе несоответствия ролевой структуры диады взаимодействия требованиям актуальной ситуации и проявляется в перестройке ролевых взаимоотношений” [4, с. 5].

А. Донцов, характеризуя функционально-ролевую структуру группы, утверждает, что она “стремится” к соответствию с объективно необходимой в настоящих условиях, но никогда полностью не совпадает с ней [23, с. 26]. В постоянно возобновляющемся преодолении этого противоречия он видит одну из движущих сил развития предметной активности этой группы, предпосылку адаптации групповой деятельности к изменяющимся условиям ее воспроизводства. Приведение в соответствие существующего уровня предметно-деятельностных связей требуемому сопровождается перестройкой собственно межличностных отношений и системы внутригрупповых ожиданий.

Динамика функционально-ролевой дифференциации, степень ее полноты, адекватности персонификации ролей возможностям и способу действий их исполнителей, мера расхождения с требованиями ситуации закономерно продуцируют некоторую напряженность и, возможно, конфликтность межличностных связей в коллективе. Кроме того, межличностный конфликт, по какой бы причине он не возник, сопровождается дезинтеграцией системы эмоциональных связей в группе. Это означает, что конфликт в формальной структуре неизбежно вызывает такую же реакцию в структуре неформальных отношений.

Все перечисленные идеи позволяют сделать вывод, что с точки зрения групповой динамики конфликт — это состояние взаимоотношений в группе, характеризующееся их деструкцией и реконструкцией, направленными на создание ролевой структуры, наилучшим образом отвечающей требованиям ситуации (структуре стимула).



Деструкция и реконструкция взаимоотношений сопровождаются нарушением коммуникативных процессов в группе. Именно поэтому говорят о конфликтном взаимодействии как этапе динамики конфликта, характеризующегося внешними действиями, конфликтным противоборством, поскольку в этот период в группе частично нарушаются социальные связи, а общение и взаимодействие усложнены. Соответственно затрудняется и социальная ориентация членов группы, рассогласовываются системы ожиданий ее членов по отношению друг к другу. Изменяется и психическое состояние индивидов, участвующих в конфликте. Вследствие этого возникают и внешние проявления конфликтного поведения, всплески негативных эмоций. Для эффективного управления конфликтами недостаточно стремления к ликвидации этих внешних проявлений. Необходимо воздействовать на коммуникативные процессы, управлять конфликтным общением и конфликтным взаимодействием.

Таким образом, конфликт как адаптационная реакция группы на неспецифическую ситуацию проявляется в перестройке ролевых взаимоотношений. Предпосылкой возникновения конфликта является объективно существующее противоречие, неоднородность ожиданий членов группы по отношению друг к другу. В этом случае прогнозы индивидов относительно действий других членов группы становятся неадекватными. Конфликт возникает тогда, когда поведение партнера по взаимодействию оценивается как несовместимое с ожиданиями индивида. Следовательно, можно говорить об объективном факторе возникновения конфликта — ситуации несовместимых ожиданий и субъективном факторе — восприятии и осознании индивидом несовместимости взаимных ожиданий и действий.

Неоднородность ожиданий членов группы происходит тогда, когда группа оказывается в ситуации, для разрешения которой в ней еще не сформировалась ролевая структура, т. е. в новой или редко встречавшейся ранее ситуации. Иными словами, невыполнение ролевой структурой группы своего функционального предназначения на индивидуальном и групповом уровнях создает объективные и субъективные предпосылки конфликта.

*Новизна ситуации определяется следующими элементами ее психологической структуры.*

- **Задача.** Любая задача, стоящая перед группой, конфликтогенна, если она ранее не встречалась или встречалась редко (т. е. для ее решения в группе не сформирована функционально-ролевая структура).

- **Ресурсы.** Недостаток или избыток временных, информационных, вещественно-энергетических ресурсов определяют условия функционирования группы, в том числе и такие, как опасность, внезапность, неопределенность и т. д.
- **Компоненты.** Для малой группы это люди, вновь включаемые в систему или исключаемые из нее.

Ведущий элемент (внешний стимул) определяет тип ситуации. В соответствии с особенностями задач, компонентов и ресурсов можно выделить такие ситуации: решения основных задач; решения каждой из неспецифических задач; недостатка каждого вида ресурсов; включения в коллектив новых людей; связанные с личностными характеристиками. Для этих типов ситуаций формируются структуры. Их особенности и общие черты соответственно влияют на возникновение и протекание межличностных конфликтов.

Следует отметить, что существуют конфликтогенные ситуации и существуют роли, более или менее чувствительные к изменению различных психологических элементов этих ситуаций в силу своего функционального предназначения, а следовательно, более или менее конфликтные.

Анализируя неформальные ролевые взаимоотношения и сущность межличностного ролевого конфликта, приходим к выводу, что этот конфликт возникает тогда, когда сложившиеся в группе ролевые взаимоотношения не отвечают требованиям новой ситуации. Это выражается в **противоречиях**:

- *функциональном* (противоречие в распределении власти, обязанностей и прав);
- *операциональном* (противоречие в способах поведения в новой ролевой структуре, определяющих качество коммуникативных процессов, стиль руководства, общения и взаимодействий);
- *внутриличностном* (противоречие в ролевом наборе кого-то из членов группы). Осваиваемая человеком новая роль может оказаться несовместимой с ролями, которые он исполнял ранее и продолжает исполнять в других ситуациях.

Динамика развития ролевых взаимоотношений в группе заключается в последовательном формировании ролевых структур для ситуаций жизнедеятельности группы. При возникновении группы (либо изменении ее состава) прежде всего формируются ролевые структуры для реакции на наиболее необходимые, а значит, часто возникающие ситуации, от решения которых зависит выживаемость группы, ее социально-психологические характеристики, например целостность, управляемость и

т. д. Пока не произошло распределение ролей в наипростейших ситуациях, возможно возникновение функциональных противоречий и соответствующих им конфликтов по любому, даже незначительному поводу.

Когда первичная адаптация группы завершилась, осваиваются более редкие, но все-таки достаточно обыденные ситуации, связанные с основным предназначением группы. При этом, с одной стороны, обогащаются ролевые взаимоотношения, а с другой — расширяется и уточняется ролевой набор и способы поведения каждого участника группы. Происходит более точное согласование поведения исполнителей различных ролей. В последующем осваиваются новые, уже не типичные, не специфические для данной группы ситуации.

Конфликты представляют собой реакции на редкие, все более неспецифические стимулы. Такой подход согласуется с данными Т. Шибутани о том, что “повторение критических ситуаций приводит к развитию новых способов организации совместной деятельности и часто имеет своим результатом установление специальных ролей” [91, с. 101].

Ролевые взаимоотношения — только компонент психической жизни группы, более того — это лишь один из типов взаимоотношений. Параллельно и взаимосвязанно развиваются все компоненты. Цельной картины развития группы пока нет, и приходится управлять развитием каждого компонента в отдельности. Следует отметить, что в отличие от некоторых концепций группового развития, концепция ролевого развития достаточно динамична. В ряде концепций предполагается наличие некоторого конечного идеального состояния группы, стадии его развития (например, группа — коллектив), и цель социального управления здесь — довести группу до этой стадии.

В ролевых взаимоотношениях картина развития иная. Здесь тоже можно выделить стадию, когда ролевые структуры для основных ситуаций жизнедеятельности группы уже сформировались. Однако на этом развитие (и управление развитием) не прекращается. Происходит освоение все новых и новых ситуаций, часто разнородных для различных групп. И каждая освоенная ситуация уточняет ролевые структуры, все более обогащает ролевые взаимоотношения и придает группе ролевую (и психологическую в целом) индивидуальность.

Резюмируя сказанное, необходимо подчеркнуть, что ролевые взаимоотношения в группе развиваются дискретно, под влиянием окружающей среды. Каждый цикл развития начинается с нарушения ролевого равновесия под влиянием внешнего стимула и завершается его восстановлением путем спецификации очередного неспецифического стимула и межличностного конфликта.

### 1.3. Конфликт как вид критических ситуаций

Поскольку конфликты всегда связаны со столкновением интересов, взглядов людей, в их зарождении, развитии и разрешении огромную роль играет психологический фактор. Начиная с 60-х годов опубликовано достаточно много работ, посвященных психологической проблематике конфликтов и особенностям их психологического изучения.

Появилось новое научное направление — **психология конфликта**, в основе которой лежит анализ межличностных и внутриличностных противоречий, а также вопросы практического и прикладного характера, связанные как с исследованием психологических предпосылок возникновения и эскалации конфликтов, так и поиском психологических средств регуляции и разрешения конфликтов.

Становление психологии конфликта происходит на базе и с учетом достижений психологии личности, социальной психологии, психологии управления, психологии общения, психотерапии, психоконсультирования и др.

Что же такое конфликт с точки зрения психологии?

Каждый, кто хочет понять поступки других или собственное поведение, начинает с поиска причин соответствующих действий, в том числе и конфликтных, а также анализа ситуации, в которой находится или находился.

Современная психологическая наука различает четыре ключевых понятия, описывающих психологический контекст возникновения конфликтов прежде всего как критических жизненных ситуаций. Это — стресс, фрустрация, кризис и конфликт [15]. Безусловно, жизнь всегда богаче любых классификаций, и потому усмотреть четкую границу между этими понятиями удастся далеко не всегда.

**Стресс** — неспецифическая реакция организма на ситуацию, которая требует большей или меньшей функциональной перестройки организма, соответствующей адаптации. Естественная природа стрессовых реакций проявляется в том, что жизнь без стресса невыносима, а “полная свобода от стресса, — как пишет Г. Селье, основатель Международного института стресса в Монреале, — означает смерть” [53, с. 20]. Важно иметь в виду, что любая новая жизненная ситуация вызывает стресс, но далеко не каждая из них бывает критической. Критические состояния вызывают дистресс, который переживается как горе, несчастье, истощение сил и сопровождается нарушением адаптации, контроля, препятствует самоактуализации личности.

**Фрустрация** определяется как состояние, вызванное двумя моментами: наличием сильной мотивированности достижения цели (удовлетворения потребностей) и преграды, препятствующей этому достижению. Преградами на пути к достижению цели могут быть причины различного характера: физического (лишение свободы), биологического (болезнь, старение), психологического (страх, интеллектуальная недостаточность), социокультурного (нормы, правила, запреты). Если рассматривать выраженность этого состояния, то можно говорить о различных степенях перехода ситуации затруднения в ситуацию, когда трудность в осуществлении деятельности становится непреодолимой. С точки зрения нарушений в сфере поведения фрустрация может проявляться в двух уровнях: как утрата волевого контроля (дезорганизация поведения) или как снижение степени обусловленности сознания адекватной мотивацией (потеря терпения и надежды).

Однако не всякая фрустрация приводит к конфликту. Эмоциональное напряжение, недовольство, связанное с неудовлетворением потребностей, должны перейти определенную границу, за которой агрессия выступает в форме направленного социального действия. Эта граница определяется состоянием общественного страха, культурными нормами и действием социальных институтов, сдерживающих проявление агрессивных действий. Если в обществе или социальной группе наблюдаются явления дезорганизации, снижается эффективность действия социальных институтов, человек легче переходит грань, отделяющую его от конфликта.

Фрустрация постоянно присутствует внутри человека, она загнана вглубь и может при определенных благоприятных условиях в любой момент выйти наружу в форме агрессии. Агрессивное поведение, часто вызываемое фрустрацией, может быть направлено на другого человека или группу людей, если они являются причиной развития фрустрации или представляются таковыми. Агрессия при этом носит направленно социальный характер и сопровождается эмоциональными состояниями гнева, враждебности, ненависти. Агрессивные социальные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида или группы, и с этого момента начинается конфликт.

Таким образом, для возникновения конфликта необходимо, во-первых, чтобы причиной фрустрации было поведение других людей и, во-вторых, чтобы на агрессивное действие возникла ответная реакция, т. е. взаимодействие.

**Кризис** характеризует состояние, порожаемое возникшей перед индивидом проблемой, от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом (смерть близкого человека, тяжелое заболевание, изменение внешности, резкое изменение социального статуса и т. п.).

Различают два типа кризисных ситуаций в зависимости от того, какую возможность они оставляют для человека в реализации последующей жизни. Кризис первого типа представляет собой серьезное потрясение, сохраняющее определенный шанс выхода на прежний уровень жизни. Ситуация второго типа — собственно кризис — бесповоротно перечеркивает имеющиеся жизненные цели, планы, оставляя как единственный выход из положения модификацию личности и ее смысла жизни.

Ф. Василюк называет процесс преодоления критических ситуаций переживаниями, наполняя этот термин новым смыслом. До сих пор это понятие связывалось с переживанием — созерцанием, эмоцией, отражающей в сознании субъективное отношение к вызвавшему ее фактору. Он же рассматривает переживание как внутреннюю интеллектуально-волевою работу по восстановлению душевного равновесия, утраченной осмысленности существования (“производство смысла”) в критической ситуации [15].

Конфликт как критическая психологическая ситуация предполагает наличие у человека довольно сложного внутреннего мира и актуализацию этой сложности требованиями жизни. И если при фрустрации преградой являются внешние причины или же внутренние, не подлежащие обсуждению, то причины, порождающие конфликт, не являются самоочевидными, не представляют безусловное табу и всегда связаны с условиями проблемной задачи.

В случае конфликта именно сознание должно соизмерить ценность мотивов, сделать между ними выбор, найти компромиссное решение. С критической ситуацией имеют дело тогда, когда субъективно невозможно ни выйти из сложившейся конфликтной ситуации, ни найти приемлемое решение, в результате чего сознание капитулирует перед неразрешимой задачей.

Таким образом, критические ситуации, если идти от сравнительно легких к наиболее трудным их формам (от стресса через фрустрацию и конфликт к кризису), требуют от человека различной внутренней работы. Различные стрессовые реакции часто проявляются в виде предельной активизации внутренних ресурсов личности, отстаивающей свои

прежние возможности в реализации жизненных планов. Более сложные жизненные ситуации могут потребовать от человека пересмотра уровня его жизненных целей, потребностей и притязаний и одновременной реконструкции своего “Я”.

Конфликт как вид критических ситуаций, таким образом, является и одним из типичных видов критических ситуаций, и одновременно тесно связан с каждой из них. Конфликты всегда связаны со стрессом, и практически всегда при этом проявляются фрустрированность, неудовлетворенность, стрессовость и кризисность определенного периода либо ситуации в жизни человека. Конфликты являются одновременно и причинами, и предметом, и, наконец, следствием (как позитивным, так и негативным) различных критических ситуаций в жизни человека.

#### 1.4. Многоликость конфликта. Источники, причины и функции конфликтов

**Конфликт** в современном понимании — это чрезвычайно многоликое и многостороннее явление, одновременно позитивное и негативное, развивающее и разрушающее, и снова развивающее, и отражающее во всем многообразии истинную диалектику жизни.

Еще древние мудрецы, осуждая ссоры и столкновения между людьми и советуя избегать их, признавали в то же время, что в спорах, столкновениях и противоречиях рождается истина, что они — движущая сила изменений и развития.

Конфликт может служить стимулом к переменам и толчком к прогрессу, утверждают австралийские психологи Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [43]. Если конфликт разрешается неправильно, подавляется, игнорируется, его **негативная сторона** выходит наружу и проявляется в разнообразных, в том числе и психологических, последствиях, например в тревоге, смятении, одиночестве, низкой производительности труда, вялости, затаенном гневе, стрессе, усталости и др.

В то же время если конфликт конструктивен, если он разрешается правильно, то видны его **позитивные стороны**, в частности возникает ощущение покоя, удовлетворения, подъема энергии, облегчения, радости общения, расширяются возможности личностного роста и др.

Несмотря на несколько упрощенный подход к определению позитивных и негативных сторон конфликта, можно согласиться с выводами

авторов о том, что конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным в зависимости от того, как его разрешают.

Кроме того, существенное место в проявлении многоликости конфликта занимает установление его психологических причин, особенностей диагностики и, соответственно, позитивности или негативности прогноза.

Конфликт имеет обостренное, нередко до предела, противоречие, которое психологически и является источником конфликта.

Таким образом, *источники конфликтов — это противоречия, а они возникают там, где есть рассогласование:*

- в знаниях, умениях, способностях, личностных качествах;
- функциях управления;
- эмоциональных, психических и других состояниях;
- технологических, экономических и других процессах;
- целях, средствах, методах деятельности;
- мотивах, потребностях, ценностных ориентациях;
- взглядах, убеждениях;
- понимании, интерпретации информации;
- ожиданиях, позициях;
- оценках и самооценках.

Источники конфликтов тесно связаны с предпосылками возникновения конфликтов или внешними и внутренними условиями их развития.

Любой коллектив состоит из людей, которые различаются по возрасту, образованию, стажу работы, профессиональному и жизненному опыту, целям и задачам, которые они перед собой ставят, а также по средствам и способам достижения целей, функциям и обязанностям, ролям и статусам, личностным особенностям, ценностям, установкам, взглядам на возникающие в процессе работы проблемы. Вследствие перечисленных различий в коллективах появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов.

Конфликты — одно из условий развития субъекта, социальных систем и отношений. Однако признав наличие конфликтов как условия развития социума, необходимо учитывать, что их возникновение не является неизбежным. Процесс развития социума всегда содержит потенциальные конфликты, но управление изменениями с целью оптимизации взаимоотношений субъектов снимает возможность перехода потенциального конфликта в его открытую форму.



Понимание сущности и причин возникновения конфликта связано с уровнем его протекания, который прямо зависит от проявления дезинтеграции личности. Дезинтеграция выражается в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности. Следовательно, дезинтеграция личности проявляется в нарушении прежней структуры личности, изменении связи и соотношения мотивов и отношений личности.

***Конфликт возникает только при определенных условиях, одновременно внешних и внутренних.***

- ***Внешние условия*** возникновения конфликта в основном сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности либо становится невозможным либо ставится под угрозу. Внешние условия конфликта в жизни любого человека в любом обществе возникают с неизбежной необходимостью. Во-первых, из-за объективных препятствий для удовлетворения мотивов и отношений личности. Во-вторых, реализация одних мотивов с неизбежностью порождает новые, еще не удовлетворенные. Это непрерывное появление неудовлетворенных еще мотивов — необходимое условие развития личности и общества в целом.

И наконец, одно из важнейших внешних условий возникновения конфликтов заключается в том, что общественная жизнь с необходимостью требует подавления или ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких и активных, например стремления к сохранению жизни. Поэтому, хотя содержание и характер внешних условий конфликта различны и зависят от общеисторических, социальных и индивидуально-психологических предпосылок, их возникновение неизбежно и необходимо.

Однако все перечисленные внешние условия, препятствующие удовлетворению мотивов и отношений личности, недостаточны для возникновения конфликта. Даже смертельная опасность может не быть источником конфликта. Так же и голод, болезнь, инвалидность далеко не всегда приводят к конфликту; он возникает только тогда, когда эти внешние условия порождают определенные внутренние условия.

- ***Внутренние условия, или предпосылки***, играют основную роль и среди них прежде всего *личностные условия возникновения и развития конфликтов* (конфликтность как относительно устойчивое личностное свойство, деструктивные внутриличностные конфликты, акцентуации характера, сложившиеся негативные стереотипы поведения и др.).

Источники и условия конфликтов обуславливают предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций и развития конфликтов.

Различают **объективные** и **субъективные причины конфликтов**. Объективные причины приводят прежде всего к конструктивным конфликтам, возникающим в деловой сфере. Субъективные причины чаще всего обуславливают деструктивные конфликты, характерные для лично-эмоциональной сферы.

На рис. 1.1 показаны взаимосвязи различных причин возникновения конфликтов.

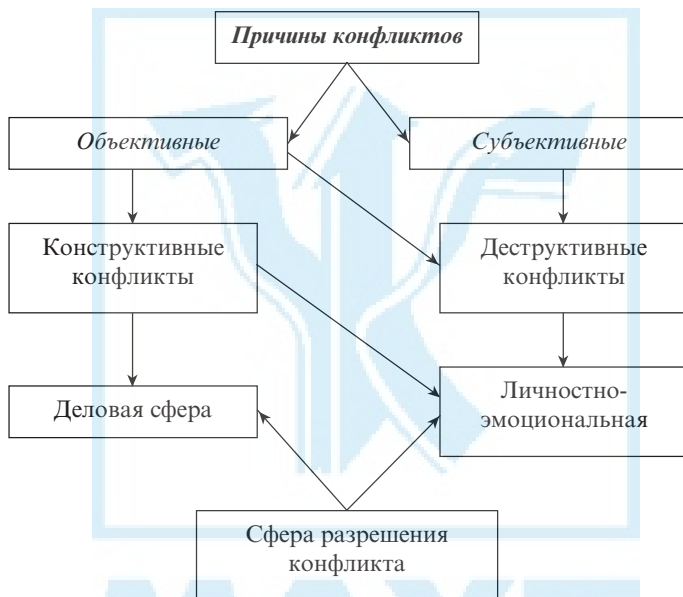


Рис. 1.1. Взаимосвязи причин конфликтов

Рассмотрим некоторые объективные причины, приводящие к конструктивным конфликтам в деловой и производственной сфере:

- недовольство оплатой труда;
- неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, загазованность, вибрация, шум, сквозняки, дискомфортная температура на рабочем месте и т. д.);
- недостатки в организации труда;
- несоответствие прав и обязанностей;

- неритмичность работы (простои, вынужденные отпуска, штурмовщина);
- неудобный график работы;
- упущения в технологии (особенно те, вследствие которых уменьшается заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами (в частности, перебой в обеспечении сырьем, материалами, комплектующими);
- отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные организационные структуры;
- противоречивые отношения или цели технологических и экономических служб.

Положительное разрешение конфликта — это прежде всего устранение источников и причин конфликта. Если эти причины объективные, связанные с несовершенством производства и управления, то их устранение означает совершенствование производства и управления.

К субъективным причинам конфликтов в деловой и производственной сфере относятся:

- неправильные действия руководителя (нарушение служебной этики, а также трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем действий подчиненных и результатов их труда);
- неправильные действия подчиненных;
- неправильные действия и руководителя, и подчиненных.

Субъективные причины порождают чаще всего деструктивные конфликты.

Конфликты могут выполнять как негативные (деструктивные), так и позитивные (конструктивные) функции. С точки зрения психологии важнейшее значение имеет ограничение негативных, разрушающих функций конфликта и форсирование, максимальное использование его позитивных функций.

***Позитивные функции конфликтов:***

- *регулятивно-развивающая* — конфликт не дает застыть, окостенеть, побуждает к изменениям и развитию, открывает дорогу инновациям, способным усовершенствовать и стабилизировать внутренний мир, отношения, систему;
- *информационно-объединяющая* — в ходе конфликта люди лучше узнают себя и друг друга, конфликт стимулирует рефлекссию и понимание;

- *сплочение и структурирование* — конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению групп и коллективов;
- *стимулирование активности* — конфликт повышает активность людей, снимает “синдром покорности”;
- *стимулирование личностного роста* — конфликт стимулирует развитие личности, повышение чувства ответственности, осознания своей значимости, может содействовать самопознанию и самореализации;
- *психотерапевтическая и облегчающая* — конфликт (при условии его открытого и конструктивного урегулирования) снимает подспудную напряженность, дискомфорт и хронические недоразумения, дает им выход;
- *диагностическая и проясняющая* — иногда полезно даже спровоцировать конфликт, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел; в критических ситуациях, возникающих в конфликтах, выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для развития личности и формирования лидеров.

#### ***Негативные функции конфликтов:***

- *становление стереотипов и разрушающих форм самореализации личности* путем манипулятивного самоутверждения и достижения желаемого как бы в обход;
- *ухудшение психологического климата в коллективах* и разрушение межличностных отношений;
- *снижение привлекательности труда* и, как следствие, снижение его производительности;
- *неадекватность*, прежде всего в восприятии проблемы и участников конфликта;
- *возникновение неадекватных психологических защит*;
- *снижение сотрудничества и уменьшение возможности партнерства* между сторонами в ходе конфликта и после него;
- *нарастание конфронтации*, затягивающей людей в борьбу и заставляющей их стремиться больше к победе, чем к решению проблем и поиску альтернативы;
- *увеличение материальных и эмоциональных затрат* на разрешение конфликта.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Когда возникло понятие “конфликт”?
2. Дайте определение конфликта и объясните его основные отличия от кризиса, стресса и фрустрации.
3. Дайте определение конфликтологии как науки. Чем отличается конфликтология от других наук, например от социологии, психологии?
4. В чем состоит интегративность конфликтологии как науки?
5. Дайте определение предмета конфликтологии.
6. Какие направления и отрасли современной конфликтологии являются ведущими?
7. Отличительные особенности конфликта как вида критических ситуаций.
8. Определите собственную позицию в позитивном и негативном видении конфликта. Постарайтесь сформулировать ее четко.
9. Основные виды причин конфликта. Приведите примеры объективных и субъективных причин, например, семейных конфликтов.

## ТЕМА СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ

“Причины конфликтов и их психологический анализ”  
(с обсуждением примеров конфликтных ситуаций)

МАУП

## ФЕНОМЕНОЛОГИЯ И АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

*Если мы будем анатомировать наши переживания, то мы перестанем их испытывать.*

*Н. Бор*

- **Возникновение конфликтных отношений и ситуаций**
- **Анализ структурных элементов конфликта**
- **Типология конфликтов**
- **Динамика конфликта**

### 2.1. Возникновение конфликтных отношений и ситуаций

Одним из важнейших вопросов психологии конфликта является возникновение конфликтов и конфликтных отношений, психологический анализ их содержания, причин возникновения, типа и перспектив урегулирования.

Начинать анализировать конфликт целесообразно с элементарного, простейшего уровня — как возникают конфликтные отношения и ситуации. Традиционно анализировать начинают с определения структуры потребностей, которые специфичны для каждой личности и социальной группы.

В психологии широко применяется классификация потребностей А. Маслоу по пяти основным типам [54]:

- *физические потребности (пища, секс, материальное благополучие и т. п.);*
- *потребности в безопасности;*
- *социальные потребности (в общении, социальных контактах, взаимодействии);*

- *потребности в достижении престижа, знаний, уважения, определенного уровня компетенции;*
- *высшие потребности — в самовыражении, самоутверждении (например, потребности в творчестве).*

Каждое желание, стремление индивида можно отнести к какому-либо из этих типов потребностей. Сознательно или бессознательно индивиды мечтают добиться своей цели в соответствии с потребностями, и в случае невозможности достижения или реализации потребности возникают конфликтные ситуации.

Вторым психологически значимым элементом, стимулирующим возникновение конфликтных отношений, являются *цели личности*, их совпадение либо несовпадение, соответствие либо несоответствие, а также их значимость для участников конфликта.

Существенное место в возникновении конфликтов и конфликтных ситуаций занимает содержание целей личности, их адекватность и соотносимость, а также наличие средств и возможностей реализации [60].

Поведение человека упрощенно можно представить как ряд элементарных действий, каждое из которых начинается с нарушения равновесия в связи с появлением потребности в значимой для индивида цели и заканчивается восстановлением равновесия и достижением цели (консумацией).

Любое обстоятельство, создающее преграду в уже начавшемся или намечаемом действии человека, рассматривается как блокада. В случае появления блокады (или возникновения ситуации блокирования) от индивида или группы требуется переоценка ситуации, принятие решения в условиях неопределенности (наличия нескольких альтернативных действий), постановка новых целей и принятие нового плана действий. Человек должен поставить перед собой новые цели, разработать новый план действий, чтобы преодолеть блокаду.

Ситуация блокирования — это всегда некоторое первоначальное замешательство различной степени интенсивности (от легкого недоумения до шока), а затем побуждение к новым действиям.

Каждый человек пытается избежать блокады, ищет обходные пути, новые эффективные действия, а также пытается понять ее причины. Если блокада, стоящая на пути удовлетворения потребности, слишком велика или если по ряду внешних причин индивид или группа не в силах преодолеть затруднение, вторичное приспособление может не привести к успеху, и тогда возникает конфликтная ситуация.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая в себя либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели и средства их достижения в определенных обстоятельствах, либо, наконец, несовпадение интересов, желаний, влечений конфликтующих сторон.

Однако анализ конфликтной ситуации, лежащей в основе конфликта, всегда начинается с обозначения проблемы конфликта. В наиболее общем смысле проблема, лежащая в основе конфликта, — согласование потребностей и интересов.

Проблема в конфликте — это всегда преграда при реализации цели, с которой связаны не только интересы, но и опасения людей. Преграда, блокирование реализации потребностей и интересов в конфликте всегда связаны с общением, поскольку именно деятельность другого или других нередко воспринимается личностью как преграда.

По удачному определению А. Ишмуратова, “проблема — это диссонанс личности и ее окружения” [34]. Путь разрешения диссонанса и, соответственно, разрешения конфликтного отношения проходит через осознание и определение проблемы к ее разрешению. Существенными в проблеме конфликтов являются такие аспекты:

- значимость и актуальность;
- возможность разрешения (частичного или полного);
- понимание и взаимопонимание в видении проблемы конфликтующими;
- взаимоотношения в плане учетов интересов друг друга в разрешении проблемы;
- согласованность и подтверждение договоренностей при разрешении проблемы.

Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент. Когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой, и если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный.

## 2.2. Анализ структурных элементов конфликта

В современной психологии традиционно различают такие *основные элементы конфликта*:

- 1) стороны (участники, субъекты) конфликта;
- 2) условия протекания конфликта;



- 3) образы конфликтной ситуации (предмет конфликта);
- 4) возможные действия участников конфликта;
- 5) исход конфликтной ситуации.

**Стороны (участники, субъекты) конфликта** — участники конфликтного взаимодействия, конфликтующие или противоположные стороны в конфликте, которые могут быть представлены как отдельным индивидом, так и группой или социальной структурой. Участники, имеющие собственную точку зрения, собственное мнение и способные изложить его, становятся оппонентами.

**Условия протекания конфликта.** Характер любого разногласия в существенной степени определяется внешней средой. Выделяют такие важнейшие условия протекания конфликта:

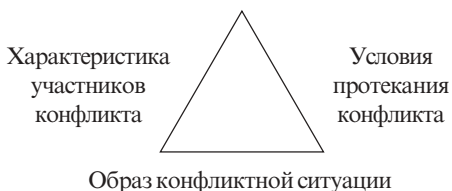
- пространственные (сфера возникновения и проявления конфликта, условия и причины его возникновения, конкретные формы проявления и результаты конфликта, средства и действия, используемые сторонами в конфликте);
- временные (длительность, частота и повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждой из сторон, временные характеристики каждого из этапов развития конфликта);
- социально-психологические (особенности психологического климата в группе, тип и уровень взаимодействия (общения), степень конфронтации и особенности психологического состояния участников конфликта, а также диапазон и уровень вовлеченности в противоречие интересов различных социальных групп — семейных, профессиональных, половых, этнических, национальных).

**Образы конфликтной ситуации (предмет конфликта)** являются своеобразным опосредованным звеном между характеристиками участников конфликта и условиями его протекания, с одной стороны, и конфликтным поведением — с другой. На рис. 2.1 показана взаимосвязь образа конфликтной ситуации, характеристик участников и условий протекания конфликта.

Образы конфликтной ситуации, которые иногда называют своеобразными идеальными картами ситуации, включают следующие элементы:

- представления участников конфликта о себе (о своих потребностях, возможностях, целях, ценностях и т. п.);
- представления участников конфликта о противоположной стороне (о потребностях, целях, ценностях, возможностях других участников конфликта и т. п.);

- представления участников конфликта о среде и условиях протекания конфликта.



**Рис. 2.1. Взаимосвязь образа конфликтной ситуации, характеристик участников и условий протекания конфликта**

Психологический анализ образов конфликтной ситуации тесно связан с рядом особенностей участников конфликта, например с позитивностью/негативностью их представлений о себе, их Я-концепцией, эгоцентризмом, самооценкой, уровнем притязаний, степенью тревожности, уровнем развития познавательных процессов (например, процессов восприятия, внимания, понимания, мышления и др.), сформированностью рефлексии и навыков общения [61; 63].

Анализ создаваемых образов конфликтной ситуации необходим, поскольку:

- именно образ конфликтной ситуации, а не сама по себе реальность конфликтного противоречия непосредственно определяет конфликтное поведение личности, ее реакции и переживания;
- существует реальное и эффективное средство разрешения конфликта через изменение образа конфликтной ситуации, осуществляемого посредством внешнего воздействия на участников конфликта.

**Возможные действия участников конфликта.** В основу классификации действий в конфликте положены:

- *характер действий* (наступательное, оборонительное и нейтральное);
- *степень активности в осуществлении действий* (активные — пассивные, иницирующие — ответные);
- *направленность действий* участников конфликта (предполагается направленность на участника, на третьих лиц, на самого себя).

Разнообразие действий участников конфликта можно объединить в несколько общих классов или типовых стратегий поведения в конфликте. Чаще всего различают такие **стратегии поведения в конфликтах (общие схемы действий)**:

- *соперничающая* — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- *кооперативная*, или *проблемно-решающая* — поиск решения, которое удовлетворяло бы обе стороны;
- *уступающая* — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приемлемым, чем хотелось бы;
- *избегающая* — уход из ситуации конфликта (физический или психологический);
- *бездействие* — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий к его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий или общих схем действий, но иногда доминирует одна из них. Часто конфликт начинается с кооперативного поведения, в случае неудачи прибегают к соперничающей стратегии, которая также может оказаться неэффективной. Тогда вновь обращаются к проблемно-решающей стратегии, что способствует успешному разрешению конфликта.

Стратегии реализуются через различные тактики. Стратегии и тактики различаются по степени обобщенности; при этом предполагается, что стратегии — не только общая схема действий, но и набор базовых и вспомогательных целей действий, в то время как тактики — средства достижения целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Необходимо отметить, что в литературе по конфликтологии и психологии конфликтов стратегии и стили поведения в конфликтах нередко отождествляются.

**Основные тактики поведения в конфликте** или, иными словами, тактики воздействия:

- *рациональное убеждение* — использование фактов и логики для подтверждения своей позиции и убеждения противоположной стороны в конфликте;
- *давление* — требование, приказ, угрозы;
- *апелляция к власти, санкции* — использование взысканий и вознаграждений;
- *дружелюбное обращение, заискивание* — создание у противоположной стороны представления о наличии у нее привлекательных качеств, о том, что ее позиция, взгляды, предложения заслуживают уважения и представляют интерес;
- *коалиционная* — просьба о поддержке, союзе;
- *заключение сделок* — взаимный обмен благами, обещания;

- *манипулятивная* — использование приемов введения участников конфликта в состояние волнения, некоторой запутанности, создание эффекта неожиданности и др.;
- *неотменяемые обязательства* — одна из сторон осуществляет определенное действие до тех пор, пока ее условия не будут приняты;
- *угроза* — деструктивная и недоброжелательная тактика, которая может быть использована в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступить далее определенного предела.

Различают тактики *рациональные* (например, тактика рационального убеждения) и *иррациональные* (например, тактика давления или заискивания).

Различают также тактики *мягкие* и *жесткие*. Мягкой считается тактика, последствия применения которой для другой стороны приятны или нейтральны (например, тактика заискивания, рационального убеждения). Жесткой обычно называют тактику, которая вызывает или может вызвать неприятные психологические последствия для другой стороны (например, тактика давления).

Представляют интерес тактики *непосредственного воздействия* (информирование о сути дела) и *опосредствованного воздействия* (желание получить от объекта воздействия то, о чем прямо не упоминается).

К полюсу непосредственности тяготеют такие тактики, как требования или просьбы, к полюсу опосредованности — дружелюбное обращение либо заискивание.

Выделение стратегий конфликтного поведения, их особенностей и эффективного применения в ситуации выхода из конфликта тесно связано с индивидуальным выбором личности и предпочтением ею определенной стратегии поведения, а также соответствием стратегии и применяемых тактик личностным особенностям и привычному стилю поведения личности в общении (подробнее см. гл. 5).

Важную роль в выборе стратегии или стиля поведения в конфликте и в определении их эффективности играет *исход конфликтной ситуации*. Любое конфликтное действие может иметь четыре основных исхода:

- полное или частичное подчинение другой стороны или участника конфликта;
- компромисс;
- прерывание конфликтных действий;
- интеграция и разрешение конфликта.

Тот или иной исход конфликтных действий зависит от адекватности и эффективности используемой стратегии и тактик поведения в конфликте, а также от особенностей динамики конфликта и его разрешения. Конфликты возникают и исчезают не вдруг. При урегулировании конфликтов и их разрешении важно учитывать, на каком из этапов развития или эскалации конфликта находятся в настоящий момент отношения между его участниками.

### 2.3. Типология конфликтов

Среди узловых вопросов психологии конфликтов важное место занимает выделение оснований для классификации и типологии конфликтов.

Известны разные классификации конфликтов [4; 26; 44], и это объяснимо, поскольку конфликтные коллизии различного характера могут возникать между субъектами разных уровней — странами, нациями, предприятиями, работниками и администрацией, мужьями и женами, директорами и учителями, учителями и учениками и т. д. Вполне правомерно говорить о конфликтах политического, экономического характера, а в зависимости от уровня организации — о конфликтах между индивидами, группами, слоями, системами на региональном или глобальном уровне.

Разумеется, нельзя все конфликты представить в виде единой универсальной схемы. Различают конфликты типа “схваток”, когда их разрешение возможно только в случае победы; “дебатов”, где возможен спор, но возможен и компромисс; “игр”, которые бесконечны и вряд ли когда-либо будут завершены. Последнее имеет принципиальное значение, поскольку снимает ореол безысходности и обреченности вокруг каждого из конфликтов.

Обобщая наиболее распространенные классификации конфликтов, можно выделить такие **базовые основания классификации и типологии конфликтов**:

- по составу и количеству конфликтующих сторон или участников конфликта (внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые, межколлективные, межгосударственные, межпартийные, межнациональные);
- по проблемно-деятельностному признаку (управленческие, семейные, педагогические, политические, экономические, творческие);

- *по времени протекания конфликта* (острые и хронические; быст­ротекущие, длительные, вялотекущие и др.);
- *по содержанию конфликта* (содержательные, или проблемные, и “коммунальные”);
- *по тенденции к преобразованиям и возможностям разрешения конфликта* (конструктивные и деструктивные, или неконструк­тивные);
- *по степени остроты противоречий* (недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда, война и др.);
- *по степени интенсивности конфликта* (основные и неосновные, реалистические и нереалистические и т. д.).

В дополнение к обозначенным типам в рамках каждой из названных классификаций конкретизируются виды конфликтов.

Кроме того, в некоторых классификациях конфликты различаются сразу по нескольким основаниям.

- *Идеологические конфликты*, в основе которых лежат противоре­чия во взглядах, установках людей на различные вопросы жизни обще­ства, государства, коллектива, различия в жизненных позициях.

Эти конфликты могут возникать как на уровне макросреды (обще­ства), так и в наиболее малочисленных объединениях, между отдельны­ми лицами. Они могут быть глубокими, острыми и трудноразрешимыми, касаться отношения к политике государства той или иной партии; связан­ными с межнациональными, семейными отношениями, отношениями как в быту, так и в официальной обстановке.

- *Экономические конфликты*, основанные на экономических проти­воречиях, когда экономические потребности одной стороны удовлетво­ряются или могут быть удовлетворены за счет другой. Чем глубже эти противоречия, тем сильнее столкновение, глубже и устойчивее конфлик­ты, а потому их трудно (а иногда и невозможно) разрешить. Экономичес­кие конфликты могут возникать также между отдельными людьми.

- *Социально-бытовые конфликты*, связанные с противоречиями групп или отдельных людей по вопросам жилья, пользования бытовыми услугами, распределения обязанностей, установки очередности предо­ставления социально-бытовых услуг и т. п.

- *Семейно-бытовые конфликты*, основанные на дисгармонии се­мейных отношений, неблагополучии психологической атмосферы в се­мье. Причины этих нарушений имеют различные уровни значимости: от мелких бытовых неурядиц, морально-бытовой распушенности членов

семьи до серьезных идеологических расхождений, прямо или косвенно влияющих на организацию различных сторон ее жизни.

- *Социально-психологические конфликты*, проявляющиеся как в отношениях между группами, так и между отдельными людьми. В основе этой группы конфликтов лежат нарушения в области взаимоотношений. Причина нарушений — психологическая несовместимость, т. е. неосознанное, ничем не мотивированное неприятие человека человеком, вызывающее у одной из сторон или одновременно у обеих сторон неприятные эмоциональные состояния. Причиной может быть борьба за лидерство, влияние, престижное положение, внимание, поддержку окружающих.

- *Эмоциональные конфликты*, возникающие из-за эмоциональных состояний, которые вызывают напряженную обстановку и в итоге перерастают в действительные конфликты разнообразного характера: от экономических, идеологических до семейно-бытовых. Причины таких конфликтов лежат в сфере состояния здоровья. Это могут быть и отклонения в сфере сексуальных отношений, и навязчивые состояния, и патологические влечения (алкоголь, наркотики).

- *Психолого-педагогические конфликты*, основанные на противоречиях, которые возникают в учебно-воспитательном процессе при столкновении требований, интересов педагогов, учащихся, родителей, руководителей. Эти конфликты нуждаются в гармонизации отношений в системах: “учитель — ученик”, “учитель — ученики”, “учитель — учитель”, “учитель — родители”, “учитель — руководитель”.

- *Конфликты принадлежности*, которые возникают из-за двойной принадлежности индивидов, например когда они образуют группу внутри другой, большей группы или когда индивид входит одновременно в две конкурирующие группы, преследующие одну цель.

Ч. Ликсон [49] различает такие важнейшие виды конфликтов по смешанным основаниям (количество участников конфликта, направленность и особенности сопряженных с ним переживаний):

- *внутренние* (проблему переживаем только мы) и *внешние* (проблему переживаем мы и, по крайней мере, еще один человек);
- *прямые* (направленные на нас) и *косвенные* (не направленные непосредственно на нас);
- *индивидуальные* (внутриличностные и межличностные) и *коллективные* (участвуют трое и больше).

Поскольку конфликт всегда предполагает участие сторон, наиболее всеохватывающей и фундаментальной является классификация конфликтов **по количеству участвующих сторон**.

- *Межгрупповые конфликты* (в больших социальных группах, организациях, малых группах), когда конфликтующими сторонами являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу на пути их осуществления.

- *Личностно-групповые конфликты*. Возникают при несоответствии поведения личности групповым нормам, ожиданиям, интересам, потребностям, ценностям, целям между отдельной личностью и группой людей.

- *Межличностные конфликты*. Возникают тогда, когда члены одной группы преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности либо одновременно в конфликтной борьбе стремятся к достижению одной цели, достичь которую может лишь одна из сторон.

- *Внутриличностные конфликты*. Проявляются в столкновении примерно равных по силе, но противоположно направленных интересов, потребностей, влечений одного человека.

Варианты классификации конфликтов по количеству участников показаны на рис. 2.2, а по особенностям конфликтующих сторон — в табл. 2.1.



Рис. 2.2. Классификация конфликтов по количеству участников

Основанием для классификации конфликтов являются также *продолжительность их протекания* и *степень напряженности*.



## Классификация конфликтов по особенностям конфликтующих сторон [4]

Конфликты	
социальные	внутриличностные
Межличностные	Между двумя положительными альтернативами
Между личностью и группой	Между двумя отрицательными альтернативами
Между малыми, средними и большими социальными группами	Между положительными и отрицательными альтернативами

- *Кратковременные острые конфликты.* Отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения друг к другу конфликтующих. Иногда приводят к тяжелым или даже трагическим последствиям. Чаще всего в основе таких конфликтов лежит не столько глубина, острота противоречий, сколько проявление особенностей характера и темперамента личности.
- *Длительные острые конфликты.* Характеризуются глубокими, устойчивыми противоречиями конфликтующих сторон, контролирующими собственные реакции и поступки.
- *Слабовыраженные вялотекущие конфликты.* Отмечаются в противоречиях, носящих не очень острый характер, либо в столкновениях, где активна лишь одна из сторон, а другая не стремится обнаружить четко свою позицию или по возможности избегает открытой конфронтации.
- *Слабовыраженные быстroteкущие конфликты.* Наиболее благоприятная форма конфликтного противоречия, в которой стороны оперативно приходят к согласию.

Существуют и иные классификации конфликтов, что вполне естественно, поскольку многогранность и психологическая сложность явления позволяют выбирать разные основания для их анализа.

Так, несколько отличается от общепринятых классификация конфликтов по М. Дойчу [25]:

- *подлинный конфликт* — столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо вариативного фактора;

- *случайный конфликт* — зависит от переменных факторов, что участниками не осознается; конфликт прекращается после осознания реально имеющихся перспектив;
- *смещенный конфликт* — воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с объективными, лежащими в его основе;
- *скрытый конфликт* — в силу объективных причин должен наблюдаться, но не актуализируется (он может быть неверно приписан или неверно представлен);
- *ложный конфликт* — не имеет объективных оснований; возникает в результате неясных оснований, но после формирования мотивов и установок участников превращается в подлинный.

Существует еще множество подходов к классификации и типизации конфликтов. Важное место в процессе познания и управления конфликтом занимают психологические исследования, позволяющие вскрывать глубинные основы конфликтного поведения. Накоплены многочисленные данные о причинах возникновения, этапах, механизмах протекания и способах разрешения конфликтов — межличностных, межгрупповых, межнациональных.

Конфликты можно рассматривать и в связи с особенностями трудовой деятельности. Так, изучая *производственные конфликты*, Н. Гришина выделила такие из них [21]:

- возникающие как реакция на препятствие к достижению основных целей трудовой деятельности;
- возникающие как реакция на препятствие к достижению личных целей в совместной работе;
- возникающие как реакция на поведение, не соответствующее принятым нормам отношений людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающим их ожиданиям;
- обусловленные личными особенностями членов трудового коллектива;
- горизонтальные и вертикальные (снизу вверх и сверху вниз в зависимости от служебной субординации конфликтующих).

Рассматривая характеристики проблемных ситуаций в спорте, В. Келлер указывает, что конфликтом здесь можно назвать ситуацию, когда имеется два противника (индивидуумы или команды) с противоположными целями; при этом конфликтная ситуация может возникнуть в результате различных вариантов развития поединка [38].

При анализе конфликтов в спортивной деятельности различают:

- функционально-ролевые конфликты, когда действия одних ограничивают, блокируют действия других;
- конфликты, препятствующие достижению вторичных целей в совместной игровой деятельности (конфликты личных притязаний);
- конфликты, не отвечающие ожиданиям и притязаниям других членов команды, и др.

Особо выделяется организационный конфликт, возникающий в коллективах из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

К каждому работнику организация предъявляет требования, зафиксированные в определенных документах (правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях и пр.), а также закрепленные в сложившихся традициях и нормах поведения. При этом поведение каждого работника индивидуально, он ищет свое место в коллективе, в структуре должностных и неформальных отношений, стремится найти применение своим способностям, удовлетворение в труде, общении с другими членами организации и т. д.

Конфликт возникает, во-первых, если работник по каким-либо причинам не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые к нему организацией. Во-вторых, конфликт возникает, если требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, нечетки, неконкретны. Как правило, к конфликтам приводят низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей или их плохое организационное обеспечение.

## 2.4. Динамика конфликта

Существует множество точек зрения относительно структурных компонентов, позволяющих описывать конфликт в динамике, их количества и содержания. Эти компоненты определяют как **этапы, стадии, фазы конфликта как процесса**. При этом наблюдается некоторая неоднозначность и эклектичность в их определениях (табл. 2.2, 2.3).

При разнообразии вариантов фаз общими для указанных в табл. 2.2 взглядов являются *конфронтация*, когда преобладают силовые методы, и *кооперация*, когда прикладываются усилия к поиску решения, удовлетворяющего конфликтующие стороны.

Таблица 2.2

## Фазы конфликта [44]

Р. Рамелл, 1976	Г. Пруит, И. Рубин, 1986	Р. Валтон, 1987
1. Скрытый конфликт (инициирующие события) 2. Оценка возможностей 3. Баланс сил 4. Прерывание мирного периода	1. Эскалация 2. Равновесие 3. Разрешение	1. Дифференциация 2. Конфронтация 3. Интеграция

Таблица 2.3

## Стадии конфликта [6; 34; 75; 78]

Н. Феденко и др., 1981	А. Белкин и др., 1995	А. Ишмуратов, 1996	Т. Сулимова, 1996	С. Фролов, 1996
Возникновение	Предрасположение	Латентная. Возникновение	Напряжение	Предконфликтная ситуация
Напряженность, осознание Повод (толчок)	Зарождение	Демонстративная. Осознание Агрессивная	Инцидент	Непосредственно конфликт
Конфликт	Созревание	Батальная. Конфликтное поведение	Осознание	
Разрешение	Осознание	Финал конфликта. Разрешение	Завершение	Разрешение конфликта

Расхождение точек зрения относительно внутренней структуры конфликта связано в основном с началом и завершением конфликта (табл. 2.3).

Мысленное разделение конфликта в процессе психологического анализа на этапы позволяет рассматривать его как явление, имеющее сложную структуру. При этом отдельные стратегии и тактики имеют различный смысл на разных стадиях конфликта. Кроме того, конфликт включает в себя периоды “исследования” возможностей противоположной стороны-участника, при которых прямая конфронтация отсутствует.

Каждый из этапов (стадий, фаз) конфликта имеет характерные признаки (сигналы), позволяющие определить позиции противоположных сторон, тип отношений между ними.

Переход от одного этапа к другому может быть продолжительным или коротким. Это зависит от индивидуально-психологических особенностей взаимодействующих личностей, значимости целей личности относительно ситуации, в которой возникли разногласия.

Таким образом, под *динамикой развития конфликта* понимается внезапная или постепенная смена отношений между взаимодействующими участниками, зависящая от специфики их межличностных отношений, характерологических особенностей участников и значимости преследуемых ими целей с учетом влияющих на них факторов действительности. В целом динамика развития конфликта предполагает такие **фазы** (стадии).

**1. Возникновение конфликтной ситуации.** Конфликт не возникает мгновенно, ему предшествуют скрытые или открытые социально-психологические процессы между личностями либо в сознании личности или в какой-либо группе, т. е. конфликтная ситуация.

Под конфликтной ситуацией понимается относительно устойчивое в какой-то промежуток времени несоответствие намерений (устремлений) человека с условиями их достижения. При таком определении психологическая ситуация состоит из двух основных частей — намерений и условий, изменения в каждой из которых ведут к смене ситуации.

В период, предшествующий конфликту, проявления психического мира личности (психические процессы, свойства, образования и состояния) могут быть разными. При этом эмоциональные переживания могут характеризоваться повышенной тревожностью, страхом, враждебными чувствами, желанием сопротивляться, предубежденностью, агрессивностью, подъемом, упадком, уверенностью или неуверенностью и т. п. Внутренние состояния и переживания порождают неуравновешенность системы “личность — окружающая среда”, которая, воздействуя на личность, в свою очередь, вызывает несогласованность ее внутреннего и внешнего состояний, отрицательно влияет на восприятие личностью ее окружения.

В конкретной ситуации неуравновешенность внутренней психологической структуры личности может выражаться в повышенной раздражительности, отрицательной реакции на людей, слова, предметы, явления и т. д. Рассогласования в психологической структуре личности приводят

ее в такое критическое состояние, для которого достаточно иногда незначительного воздействия, чтобы возник конфликт. Поэтому важно своевременно принять меры для предотвращения или нейтрализации конфликтного состояния. Конфликт можно и необходимо предотвращать на этой стадии, т. е. на стадии предконфликтной ситуации, когда разногласия, противоречия только зарождаются. Главное — выявить причину и ликвидировать. Ведь предупредить болезнь легче, чем лечить.

Анализ отдельных конфликтных явлений позволяет предположить, что динамика развития и протекания конфликтного явления характеризуется следующими параметрами:

- порогом, т. е. предельной степенью напряжения, за которой личность, коллектив предрасположены к конфликту;
- временем наступления конфликта от момента возникновения конфликтной ситуации и временем нахождения личности в конфликте.

Динамику развития конфликтов условно можно представить либо графически (рис. 2.3), либо в виде схемы (рис. 2.4), на которой приведен вариант динамики развития и разрешения конфликта на примере межличностного конфликта.

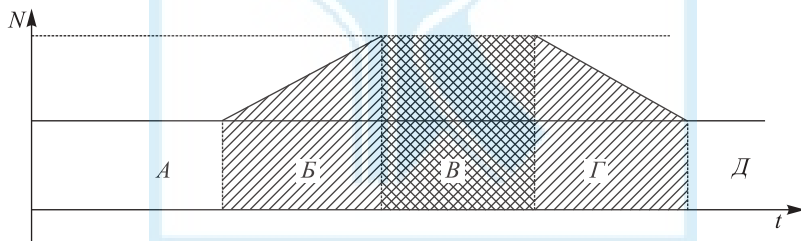


Рис. 2.3. Динамика развития конфликта:

$N$  — величина эмоционального напряжения;  $t$  — время общения конфликтующих;  $A, Д$  — оптимальный уровень эмоционального напряжения взаимодействующих лиц, позволяющий им эффективно сотрудничать;  $Б$  — предконфликтная ситуация, когда увеличиваются эмоциональная напряженность сторон, их восприимчивость и настороженность;  $В$  — конфликт, наивысшее эмоциональное напряжение сторон;  $Г$  — разрешение конфликта, спад напряжения во взаимоотношениях

**2. Осознание объективной конфликтной ситуации.** Когда противоречия становятся осознанными и противоположная сторона отвечает реальным действием (поведением), конфликт становится реальностью, поскольку только восприятие ситуации как конфликтной порождает соответствующее поведение (из этого также следует, что противоречие

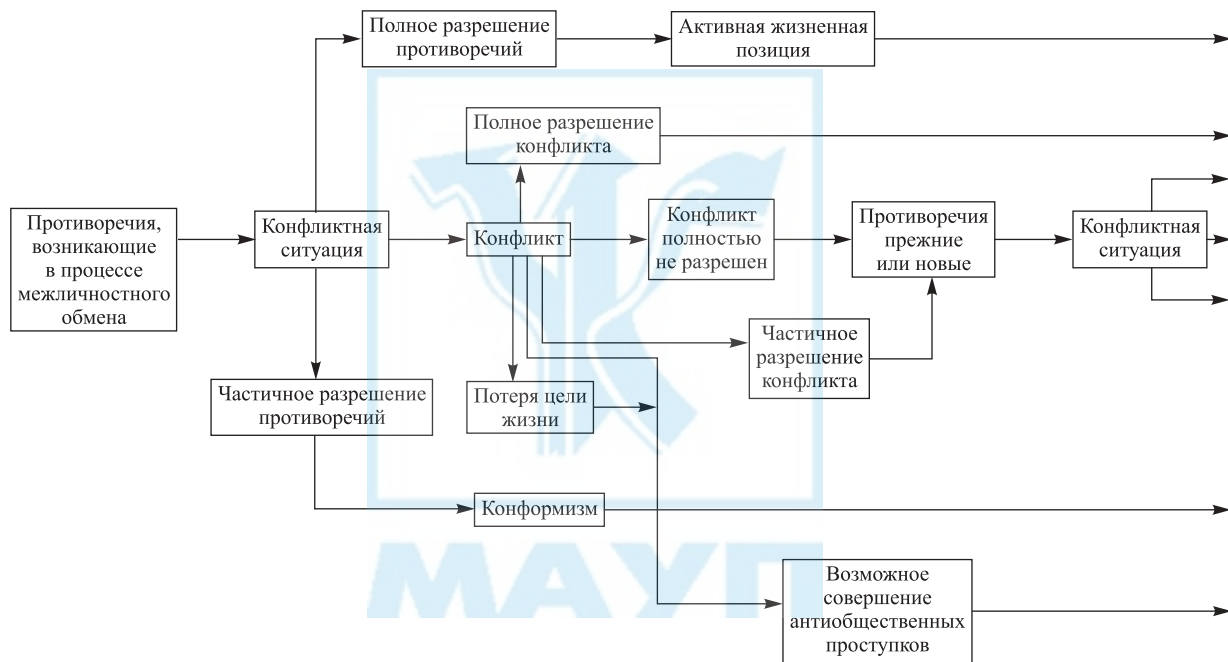


Рис. 2.4. Динамика развития и разрешения конфликта (вариант на примере межличностного конфликта)

может быть не только объективным, т. е. реально существующим, но и субъективным, мнимым, только лишь воспринимаемым таковым). Чтобы конфликт был осознан, необходим инцидент, т. е. ситуация, при которой одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой.

Существуют *варианты соответствия между субъективным и объективным в конфликтной ситуации.*

- *Адекватно понятый конфликт.* Здесь налицо объективная конфликтная ситуация, и стороны правильно ее понимают.
- *Неадекватно понятый конфликт.* В этом случае объективная конфликтная ситуация также присутствует, и стороны воспринимают ее как таковую, но с теми или иными отклонениями от реального положения вещей.
- *Непонятый конфликт.* Объективная конфликтная ситуация существует, но не воспринимается как таковая потенциальными оппонентами.
- *Ложный конфликт.* Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

После того как конфликт осознан, стороны переходят к конфликтному поведению, которое направлено на блокирование достижений противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений.

Важно то, что стороны должны осознавать свое поведение как конфликтное. Иногда действия одного субъекта по отношению к другому становятся средством для снятия внутреннего напряжения. В этом случае внутриличностный конфликт переходит в межличностный.

3. **Инцидент, повод.** Конфликт может возникнуть по разным причинам. Как правило, толчком для вступления личности в конфликт является внутреннее или внешнее побуждение, вызывающее определенную реакцию на основе сложившегося отношения личности к окружающей среде: пренебрежительный жест, мимика, грубое, резкое слово, оскорбительный тон, физическое или моральное оскорбление, недоброжелательный взгляд, унижение достоинства, предвзятое отношение к личности, необъективная оценка результата деятельности личности или группы, равнодушие, формализм, бюрократизм и т. д.

При этом необходимо отметить, что слово и интонация, с которой оно произнесено, являются наиболее активным раздражителем, побуждающим человека к конфликтному противоборству. Слово имеет стимулирующую функцию при наличии определенного отношения к партнеру. Отрицательная реакция на слова — свидетельство натянутости отноше-



ний между людьми; может выражаться в мимике, жестах, “злом взгляде”, настороженности, подчеркнуто пренебрежительном или нетактичном поведении, безучастности, непочтительном отношении и т. п.

**4. Наступление конфликта.** Как правило, сопровождается столкновением противоборствующих сторон в форме демонстративного поведения, высказываний, а иногда и физических действий. Это столкновение носит острый эмоциональный характер и отличается высокой степенью внутренней напряженности конфликтующих.

Необъективное или неполное разрешение возникшего конфликта вызывает повторный конфликт. При этом следует учитывать, что иногда, даже если конфликт разрешен объективно, достаточно пренебрежительной позы, жеста, взгляда, выражения для возникновения нового конфликта. Это объясняется тем, что сформировавшиеся ранее отрицательные установки в отношении конфликтовавших лиц продолжают некоторое время действовать, и человек может непроизвольно испытывать предубеждения к бывшему “противнику”, сохранять о нем предвзятое мнение и даже действовать в ущерб ему.

На коллектив отрицательно влияют как сильные, так и слабые, но повторяющиеся конфликты, которые являются следствием меньшего внимания к ним. Необходимо стремиться к недопущению повторных конфликтов по одному и тому же вопросу, поскольку конфликтные отношения имеют тенденцию закрепляться в стереотипах поведения. Это обстоятельство следует учитывать при управлении коллективами. Во избежание бесконтрольных реакций важно помнить, что каждая попавшая в конфликтную ситуацию личность имеет определенный порог раздражительности, выше которого она может стать временно неуправляемой.

Обычно конфликт протекает в определенной последовательности.

- Постепенное усиление позиций участников конфликта за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта противостояния.
- Увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации.
- Повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону его ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц.
- Нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которое может оказать как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта.

- Изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом.

При переходе из *потенциального* в *актуальный* конфликт может развиваться как *конструктивный* или *неконструктивный*.

**Конструктивным** считается конфликт, при котором оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов, отношений и не касаются личных качеств противоположной стороны.

**Неконструктивным** считается конфликт, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения.

Конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. Отклонение в сторону эскалации или избегания обычно свидетельствует о наличии деструктивных процессов. Своевременное обнаружение этих процессов имеет важное значение для успешного разрешения конфликта.

**Симптомы, указывающие на появление процессов избегания:**

- снижение включенности группы в решение проблемы;
- быстрое принятие внушаемых решений;
- отказ участников от анализа противоречивых аспектов проблемы;
- “выпадение” участников взаимодействия;
- нахождение в целом более “взрывной” темы в центре внимания безопасных аспектов;
- незначительный обмен информацией;
- умолкание ранее активных участников;
- отсутствие предложений вариантов реализации выбранного решения.

Избегание является результатом усталости участников от конфликта, их нежелания продолжать обсуждение проблемы, что может вызвать различные психологические последствия, например содействовать принятию неэффективных и несовершенных решений.

Другим деструктивным явлением становится вхождение конфликта в *фазу эскалации*. Эскалация наступает тогда, когда фиксируются фрустрированные базовые потребности участников конфликта, такие, например, как потребность в безопасности или в идентичности.

**Симптомы эскалации конфликтов:**

- более длительное, чем предполагалось, обсуждение проблемы;

- повторение одних и тех же аргументов в поддержку своей позиции;
- чрезмерное подчеркивание последствий недостижения согласия;
- использование угроз для защиты своей позиции;
- возрастание напряжения и враждебности в группе;
- отсутствие эффективных решений, хотя группа кажется активно работающей;
- использование аргументов против личности;
- создание коалиций.

Процессы эскалации создают трудности для выработки взаимоприемлемых решений, способствуют затягиванию конфликта и требуют усилий для его разрешения.

Возникновение и продолжение конфликта, динамика его интенсивности сопровождаются изменениями в психологии его участников, препятствующими достижению согласия. Появляется стремление наказать, нанести ущерб другому участнику. Причиной этого является переживание гнева и других негативных эмоций по отношению к другой стороне конфликта.

Представления о другом участнике конфликта и отношение к нему приобретают негативный характер; противоположная сторона начинает оцениваться как ущербная в моральном отношении. Происходит деиндивидуализация участника, он рассматривается как представитель группы, а не как индивидуальность. Нередко возникает и такой феномен, как делетимизация в описании противоположной стороны в негативных социальных категориях, исключение ее из сферы приложения конвенциональных норм и правил.

Сформировавшись, негативные представления и установки имеют тенденцию к самовоспроизведению, самоподдержке. Механизмом этого процесса является селективное восприятие: после формирования негативных представлений о другом участнике конфликта вновь поступающая информация нередко искажается под воздействием этих представлений.

Появляется “самоосуществляющееся пророчество” — ожидание негативного поведения от другого участника конфликта, что вызывает враждебные по отношению к нему действия. Разрыв общения создает основания для сохранения негативных установок, поскольку ограничивается приток позитивной информации об оппоненте. При разрешении конфликтов, особенно острых и ожесточенных, необходимо прежде

всего выявить и нейтрализовать влияние этих механизмов и только после этого обсуждать собственно причины конфликта.

Оптимальным для снижения конфронтации является доминирование среди участников конфликта ориентации на взаимодействие, кооперацию, в результате чего вероятность конструктивного решения повышается. О наличии такой установки свидетельствует эффективная коммуникация. Выдвигается больше идей; каждый участник внимателен и восприимчив к идеям другого. Меньше трудностей в общении и взаимопонимании. Отмечаются дружелюбие, взаимопомощь, снижение враждебности в отношениях. Стороны испытывают большее удовлетворение группой и ее решениями, склонны повышать самоуважение других, обучать их. Возникает координация усилий и ориентация на выполнение общего дела, порядок при обсуждении. Участники переживают ощущение общности мнений и ценностей, осознается ценность критических замечаний.

Существенно, чтобы конфликт рассматривался как общая проблема, которую можно решить только совместными усилиями. Это облегчает признание законности интересов всех его участников и способствует использованию проблемно-решающей стратегии обеими сторонами.

**5. Разрешение конфликта.** Это заключительный этап (стадия), который возможен как вследствие изменения объективной конфликтной ситуации, так и путем трансформации ее образов, сложившихся у участников конфликта.

Разрешение конфликта может быть *полным* или *частичным*.

Нередко для разрешения конфликтов необходимо участие третьей стороны с целью поиска решения, удовлетворяющего обе стороны. Третья сторона (арбитры, посредники, или медиаторы, помощники) — индивид или группа, внешние по отношению к конфликту, которые пытаются помочь в достижении согласия и разрешении конфликта.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение конфликтной ситуации. Чем конфликтная ситуация отличается от любой другой?
2. Основные элементы конфликта.
3. Как взаимосвязаны выделенные различными авторами стратегии поведения в конфликте? Определите стратегию поведения, которая Вам импонирует, и постарайтесь обосновать свой ответ.

4. Основные фазы конфликта. Их различия с точки зрения развития конфликта.
5. Опишите развитие конфликта от возникновения до разрешения. Всегда ли конфликт развивается по выделенным ориентирам? Приведите пример развития конфликта, описав основные ориентиры.
6. Приведите примеры различных оснований классификации конфликтов. Назовите основные типы классификаций конфликтов.
7. Приведите пример конфликта с обозначением всех его основных элементов и фаз. Определите, на какой фазе развития находится описанный Вами конфликт, тип конфликта и варианты его типологизации по различным основаниям (например, межличностный, управленческий, острый, неконструктивный и т. д.).

## ТЕМА СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ

“Динамика развития конфликта и особенности определения типов конфликта по различным основаниям классификации”

МАУП

## ЛИЧНОСТЬ И КОНФЛИКТ

*Возможность прислушаться к самому себе — это предпосылка возможности услышать других.*

*Э. Фромм*

*Ты сам творец своих благ и причина своих бедствий.  
Ад и рай в твоей собственной душе.*

*С. Маршалль*

- **Внутриличностный конфликт: особенности и виды, модели поведения и преодоления**
- **Личностные предпосылки возникновения конфликтов**
- **Конфликтность и конфликтные типы поведения**
- **Межличностная перцепция и личностные свойства в предвосхищении конфликтов**

### 3.1. Внутриличностный конфликт: особенности и виды, модели поведения и преодоления

Согласно З. Фрейду, человек конфликтен по природе [82]. Определяющая роль в поведении человека принадлежит инстинктам. При этом особое значение имеют два инстинкта: Эрос (сексуальный инстинкт) и Танатос (инстинкт агрессии, деструкции и разрушения).

**Внутриличностный конфликт** — это извечная борьба между Эросом и Танатосом. Более того, эта борьба определяет развитие человечества в целом. З. Фрейд утверждал, что в психике человека существуют желания осознаваемые и неосознаваемые, направленные на одни и те же объекты. Они часто имеют противоположное содержание, что также объясняет противоречивость натуры человека.

Человеческие чувства противоречивы, что приводит к постоянной борьбе между ними. *Амбивалентность чувств* является как непосредственным результатом, так и следствием противоречивости социального бытия; последнее усиливает амбивалентность до состояния конфликта. Неврозы отражают внутриличностный конфликт, который человек не в состоянии преодолеть самостоятельно.

З. Фрейд полагал, что энергия сексуального влечения может сублимировать в разнообразных видах деятельности человека, в том числе в его творчестве. Разрабатывая это положение, он пришел к выводу о том, что основой человеческой жизнедеятельности является энергия сексуального влечения и ее сублимация. Таким образом, внутриличностный конфликт может разрешаться посредством механизма сублимации.

Чтобы выяснить, как З. Фрейд понимал внутриличностный конфликт, необходимо ознакомиться с его концепцией о трех принципах психической деятельности: постоянства, удовольствия, реальности. Эти принципы обладают значительными мотивационными стимулами для деятельности личности.

Принцип постоянства реализуется благодаря наличию у индивидов способности поддерживать количество психологического возбуждения на относительно постоянном уровне. Принцип удовольствия заключается в стремлении индивида к получению удовольствия и в желании избежать боли, страдания. Но реализация принципа удовольствия противостоит принципу реальности, который требует от индивида действий в соответствии с условиями внешнего мира. Если принципы удовольствия и постоянства являются врожденными, то принцип реальности приобретает личностью в процессе ее жизнедеятельности.

Согласно концепции о трех принципах психической деятельности *внутриличностный конфликт развивается в соответствии с формированием личности и ее сложным и противоречивым переходом от доминирования принципа удовольствия в ее деятельности и восприятии к принятию принципа реальности* и деятельности согласно этим принципам. Борьба принципов удовольствия и реальности обуславливает конфликтную основу чувств, желаний человека.

Концепция структуры личности наиболее отчетливо выражает представления З. Фрейда о конфликтной природе человека. В ней подчеркивается соответствие структуры личности человека и структуры психики. Личность является единством трех противоречивых начал: “Оно”, “Я” и “Сверх-Я”.

3. Фрейд рассматривает “Оно” как первичную, прирожденную инстанцию, изначально иррациональную и подчиненную принципу удовольствия. Это бессознательные импульсы и реакции, имеющие психо-биологическую форму проявления и биологическое происхождение. “Оно” является отражением борьбы Эроса и Танатоса и проявляется в желаниях и влечениях, в активности личности.

“Я” представляет собой рассудительность, разумность. Это организованное, рациональное начало личности, выполняющее функции самосохранения организма, осуществляющее контроль инстинктов и импульсов. Действия “Я” основаны на реализации принципа реальности. “Я” приводит иррациональные, бессознательные импульсы в соответствие с требованиями действительности.

“Сверх-Я” является продуктом культуры. В нем реализуются комплексы совести, морали, социальные нормы и требования, которые предъявляет общество к человеку. “Сверх-Я” представляет собой результат опыта индивида, влияния социума и выполняет функции контроля, оценки и наказания.

В своих поступках человек реализует “Оно”, “Я”, “Сверх-Я”, которые находятся в постоянном противоречии и противоборстве; его действия и реакции являются результатом взаимосвязи всех трех структурных компонентов.

В целях сохранения своей целостности личность вырабатывает неосознанные защитные механизмы от негативных, разрушительных последствий подобного противоборства. Такими *защитными механизмами*, согласно З. Фрейду, являются:

- *сублимация* — способ преодоления фрустраций с помощью погружения в какое-нибудь дело;
- *замещение* — замена вытесненного влечения или представления какой-либо тенденцией, символом;
- *вытеснение* — устранение индивидом мыслей, мотивов, чувств из сознания;
- *регрессия* — обращение к примитивным уровням поведения, мышления, возвращение к детскому состоянию;
- *проекция* — неосознанное отождествление, перенесение собственных ощущений, влечений, мыслей на других;
- *рационализация* — легализация и рациональное объяснение своих чувств, поступков, мыслей с помощью оправдания, даже если они изначально иррациональны;



- *реактивное образование* — изменение неприемлемых для сознания поступков, мотивов, тенденций на более приемлемые для индивида;
- *идентификация* — бессознательное отождествление себя с другой личностью, уподобление объекту, вызывающему страх, с целью защиты от него;
- *фиксация поведения* — стремление сохранить апробированные модели поведения, мышления, стереотипы восприятия.

Кроме того, к защитным механизмам, в развитие взглядов З. Фрейда, относят *отрицание, изоляцию, фантазию, подавление, компромисс, отрицание реальности, смещение, уничтожение, формирование реакции.*

З. Фрейд, рассматривая внутриличностный конфликт, не сводил его к категориям “позитивный” и “негативный”. Он показал, что творчество является разрешением такого конфликта. Однако сублимация бессознательного, неудовлетворенного, подавленного может приобретать разрушительные формы для личности.

Защитные механизмы играют большую роль в жизни человека, помогая преодолевать расхождений между желаниями, ожиданиями и пониманием невозможности их реализации. Однако в конфликтных ситуациях в кризисные периоды жизни защитные механизмы “могут загнать внутрь внутриличностный конфликт, превратив его в неосознанный источник недовольства собою и столкновений с окружающими” [42, с. 98].

З. Фрейд постулировал конфликт у человека двух фундаментальных стремлений: к жизни и смерти. Испытывая напряжение и внутриличностный процесс разрушения, личность переживает неудовлетворенность собой и с помощью защитных механизмов приписывает собственные проблемы другим, проявляя при этом агрессию.

Существенное значение в поведении человека и развитии внутриличностных конфликтов в психоанализе имеют “руководящие чувства” — страх и вина. Именно эти чувства привели к установлению табу (норм, запретов в поведении человека) и формированию первых социальных запретов.

Чувство вины в психоанализе объясняется деятельностью “Сверх-Я”. Различают три вида тревожности: вызванная реальностью, активностью бессознательного “Оно” и “Сверх-Я”. Главным является освобождение “Я” от давления посредством перечисленных способов. Проблема состоит в укреплении “Я”, придании ему достаточных энергетических сил для самостоятельности. Взаимоотношения “Я” и “Оно” З. Фрейд сравнивал с отношением всадника (“Я”) и лошади (“Оно”). “Я” по отношению

к “Оно” подобно всаднику, который должен обуздать превосходящую силой лошадь, с той лишь разницей, что всадник пытается совершить это собственными силами, тогда как “Я” — силами заимствованными.

В психоанализе показана и исследована роль глубинных, неосознаваемых мотивов в поведении человека. Проблемы внутриличностного конфликта тесно связаны с анализом бессознательного и его влиянием на сознание, с наличием противоречий и борьбы между ними. Бессознательное проявляется в различных ошибочных действиях индивида, обидах, оговорках, забывании имен и др. Все это является результатом действия скрытых мотивов. В психоанализе сделаны попытки рационально проанализировать бессознательные иррациональные побуждения и управлять ими.

Положения, сформулированные и обоснованные в классическом психоанализе З. Фрейда, получили дальнейшее развитие и интерпретацию либо подверглись критике в работах его последователей и оппонентов, в частности в теориях А. Адлера, К. Юнга, К. Хорни, Э. Фромма и др.

Так, А. Адлер считает принцип единства личности главным при анализе, а социальные факторы — определяющими в процессе формирования личности. С его точки зрения, главными факторами при формировании личности являются воля к власти и потребность компенсации и сверхкомпенсации комплекса неполноценности [1].

А. Адлер, как и З. Фрейд, считал, что характер личности формируется в первые пять лет жизни человека. В детском возрасте личность испытывает влияние различных неблагоприятных факторов, в результате чего у нее формируется комплекс неполноценности, который впоследствии существенно влияет на поведение, активность, образ мыслей индивида. Это во многом объясняет причину и содержание испытываемого личностью внутриличностного конфликта, который она стремится преодолеть. И преодолевается этот конфликт посредством “социального чувства”.

“Социальное чувство” (т. е. взаимосвязь индивидов) является врожденным свойством человека и имеет социобиологическую природу. А. Адлер считает его важнейшим критерием психической жизни индивида. Недостаточный уровень социального чувства проявляется в преступности, алкоголизме, наркомании, самоубийствах, половых извращениях и т. д.

Стиль жизни А. Адлер рассматривает как форму компенсации. Успешной компенсацией является достижение индивидом совпадения его устремлений к превосходству с содержанием социальных интересов; ча-

стичная компенсация достигается при одностороннем приспособлении к жизни, при гипертрофированном развитии одной способности. Существует также сверхкомпенсация, когда индивид компенсирует свой комплекс мнимой компенсацией, например болезнью. В таком случае болезнь является оправданием его неудач, неуспеха.

Большое значение А. Адлер придавал механизмам компенсации и сверхкомпенсации как мотивам деятельности и поведения человека. Разрабатывая проблему комплекса неполноценности, принципы компенсации и сверхкомпенсации, ученый исследовал бессознательное, его содержание и структурные элементы, особое значение придавая внутриличностным конфликтам в стремлении личности к превосходству над другими.

К. Юнг изучал проблему внутриличностных конфликтов через проблему комплексов. Он разработал и ввел в психологическую практику понятие “комплекс Электры” (в дополнение к понятию “комплекс Эдипа”), касающийся влечений и переживаний девочки по отношению к отцу — отсюда неосознанная неприязнь к матери [95]. Особое внимание ученый уделял проблеме бессознательного на индивидуальном и коллективном уровне. При рассмотрении проблем конфликтов К. Юнг исходил из утверждения о неизменности в историческом процессе содержания и форм развития личности и ее психических процессов.

В рассмотрении конфликтов важным является разработанная К. Юнгом типология личности, позволяющая эффективно оценивать психологическую адаптацию индивида, его психологическую доминанту. Типология личности К. Юнга базируется на выделении:

- *двух личностных установок — интроверсии и экстраверсии;*
- *четырёх типов ориентаций, или функций — мышления, чувства, ощущения, интуиции.*

К. Юнг обосновал концепцию структуры личности, которая состоит из четырех базисных элементов: личного сознательного, личного бессознательного, коллективного сознательного и коллективного бессознательного. Коллективное бессознательное является отражением опыта всех предшествующих поколений в душе индивида. Структура коллективно-бессознательного достаточно сложна и включает в себя общечеловеческое, национальное, групповое, семейное и т. д. бессознательное.

К. Юнг разработал и исследовал понятие “архетип” как историческую и универсальную форму мышления. В сознании индивида архетипы представлены образами и символами. Архетипы содержат программы поведения личности, проявляются в мифах, искусстве, религии, фольк-

лоре, науке, а также сновидениях человека. Примерами архетипов являются символы и образы — мать, отец, ребенок, правитель, старец.

Особое внимание в исследованиях К. Юнг обращал на анализ “души современного человека”. Он отмечает, что современный человек всегда одинок, его душа перенесла огромные (исторические) потрясения и поэтому он стал крайне неуверен, а технический прогресс неизбежно ведет к катастрофам. Душа современного человека находится в непрерывной борьбе противоречий внутреннего и внешнего мира, что определяет существование постоянного внутриличностного конфликта.

Один из виднейших представителей неопрейдистского направления Э. Фромм обращается к проблемам внутриличностного конфликта, рассматривая его в аспекте “экзистенциальной дихотомии”. Он делает вывод о наличии противоречий, содержащихся в сути человека. Поэтому они не могут быть преодолены: проблемы жизни и смерти, ограниченности жизни, огромные потенциальные возможности человека и ограниченные условия их реализации.

Э. Фромм развил теорию социального характера, согласно которой к типам социального характера отнесены рецептивный (пассивный), эксплуататорский, накопительский и рыночный. Типы характеров реализуются через действия психических механизмов: мазохистского, садистского, деструктивного и конформистского [83].

В психике человека заложен конфликт двух начал: жизни и смерти. Биофильство — это глубинная жизненная ориентация человека. Она противостоит смерти. Некрофильство — страсть к уничтожению. Это другой аспект природы человека. Некрофил — антипод биофила. Некрофильские тенденции укрепляются по мере ухода человека от природы в мир вещей, техники, индустриализации, обостряя противоречивость и конфликтность психики человека.

Э. Фромм подробно анализирует причины, формы, содержание деструктивности как основы внутриличностного конфликта. Личность может измениться лишь в том случае, если человеку удается обратиться к новым способам осмысления жизни. Несмотря на то что жизнеспособные страсти ведут к самоутверждению человека, усиливают его ощущение радости жизни, способствуют проявлению его целостности и витальности гораздо больше, чем жестокость и деструктивность, и те, и другие в равной мере участвуют в реальном человеческом существовании.

Внутриличностный конфликт, по Э. Фромму, приобретает значительный социальный аспект. Деструктивность характера в таком контексте рассматривается как желание разрушить мир, чтобы избавиться от чув-

ства собственного бессилия, как последняя попытка не дать миру разрушить себя. Деструктивности противостоит конформистский тип ориентации, благодаря чему человек преодолевает чувство собственной ничтожности. Человек должен принять на себя ответственность за самого себя и признать, что только собственными усилиями он может придать смысл своей жизни.

К. Хорни полагает, что поведение личности определяется бессознательным, она считает, что бессознательные побуждения имеют аффективный, эмоциональный характер; при этом чувство тревоги она рассматривает как базисное при исследовании и моделировании поведения [87].

Тревога, по К. Хорни, является одним из наиболее мучительных аффектов, которые может испытывать человек, а враждебные побуждения образуют главный источник *невротической тревожности*. Различают четыре основных способа избежать тревожности:

- рационализация;
- отрицание;
- попытка заглушить тревогу (например, наркотиками);
- избегание тревожащих мыслей, чувств, побуждений или вызывающих их ситуаций.

*Внутриличностный конфликт*, по К. Хорни, проявляется в отношениях:

- любви, привязанности и расположения человека (как к другим людям, так и с их стороны);
- связанных с оценкой “Я”;
- связанных с самоутверждением;
- связанных с агрессией;
- связанных с сексуальностью.

К. Хорни выделяет три основные *модели поведения как результат разрешения внутриличностного конфликта*:

- стремление к людям — через сопричастность к другим, к обществу личность пытается обезопасить себя;
- стремление от людей — выражается в желании уйти от людей, от общения с ними, удалиться от общества, при этом создается собственный иллюзорный мир;
- стремление против людей — обретение установки на разрушение мира, борьбу против него.

Моделям поведения, выделенным К. Хорни, соответствуют *типы конфликтных личностей*:

- устойчивый;
- устраненный;
- деструктивный.

К. Хорни рассматривала внутриличностный конфликт и как результат влияния на личность различных социальных факторов. Особое внимание она уделяет проблеме удовлетворения потребностей личности, а также тенденции всевозрастающего разрыва между стимулированием потребностей и возможностями их реального удовлетворения.

Анализируя некоторые особенности внутриличностных конфликтов у женщин, К. Хорни отмечала, что поскольку женщины в осуществлении жизненных целей стремятся поступать подобно мужчинам, в этом чужом измерении они зачастую бывают несостоятельными. Психология женщины зависит от ее ранних детских воспоминаний, отношения родителей к ней как девочке, выполнения роли и функций жены, матери, положения в обществе, закрепленного в культуре и проявляющегося во внутриличностных конфликтах уже взрослой женщины.

При изучении проблем внутриличностного конфликта исследователи много внимания уделяют вопросам взаимосвязи потребностей и степени их удовлетворения. Преобразования, происходящие в изменяющемся обществе, обусловили не только изменения содержания процесса поиска и обретения индивидом идентичности, но и ее содержание. Поэтому многие исследователи рассматривают идентичность как одну из первостепенных и жизненных человеческих потребностей.

Процесс развития идентичности может быть представлен как интеграция и дифференциация различных взаимосвязанных элементов (идентификаций), трансформация подструктур идентичности, изменение их иерархий. Предпосылкой интеграции является успешное разрешение нормативных кризисов, жизненных задач и конфликтов. Качественный аспект включения индивида в те или иные группы выражается понятием “социальная идентичность” личности, а ее содержательными компонентами являются индивидуальная самооценка, приобретение и переживание социальной идентичности и социальное сравнение [17].

В основе *социальной идентичности* лежит глубинный когнитивный механизм, выполняющий важнейшую дифференцирующую функцию. Главным условием социальной идентичности является осознание себя единым целым, входящим в конкретную социальную общность индивидов. Таким образом, индивид вычленяет себя из остальных индивидов, а свою общность отделяет от других социальных общностей. Наиболее интересные объяснения подобных процессов даны в теории социальной

идентичности, которая представляет собой одну из основных потребностей человека. Более того, многие исследователи указывают, что неудовлетворение данной потребности может вызвать у индивида серьезное кризисное состояние. Однако процесс приобретения социальной идентичности является не только условием благополучного существования индивида, но и содержит постоянные стимулы для конфликта. Сравнение является неперенным условием социальной идентичности, но оно не всегда в пользу конкретного индивида.

*Внутриличностный конфликт обусловлен психикой человека, ее развитием и изменениями, а также наличием взаимосвязи внутреннего мира человека и внешней среды, в которой он реализует собственные потребности. Разрешение внутриличностного конфликта возможно различными способами на основе психоанализа в зависимости от содержания конфликта.* Особое значение приобретает коррекция “Я-концепции” индивида в направлении на достижение им адекватного представления о себе, реальности и ситуации, в которой находится. В “Я-концепцию” включены и представления индивида о себе, об образе собственного “Я”, включающем когнитивный компонент — образ способностей, внешности, качеств, социальной роли и значимости индивида; эмоциональный компонент — самолюбие, самоуважение, самоуничтожение и т. д.; оценочно-волевой компонент — энергия и сила для сохранения и повышения самооценки, самоуважения и др. “Я-концепция” содержит также реальный, идеальный, динамический образ “Я”.

Нарушение внутренней гармонии “Я-концепции” приводит к возникновению и развитию внутриличностного конфликта. Последний, как было показано, возникает в результате неудовлетворения потребностей, испытания трудностей при их реализации.

К. Левин предложил классификацию внутриличностных конфликтов по типам [32]:

*I тип — эквивалентный (приближение — приближение).* Конфликт возникает тогда, когда субъект должен выполнить два и более важных для него дела. Обычная модель разрешения конфликта — компромисс, частичное замещение.

*II тип — витальный (избегание — избегание).* Субъект вынужден принимать решения, в равной мере для него непривлекательные, например уволиться с работы, начать поиск новой работы либо продолжать выполнять неинтересную и малооплачиваемую работу.

*III тип — амбивалентный (приближение — удаление).* Конфликт возникает тогда, когда одни и те же действия, результат одновременно привлекают и отталкивают, например признание высокого профессионализма

человека и отрицательное отношение к его личностным качествам. Разрешение подобного внутриличностного конфликта возможно только на основе компромисса.

*IV тип — фрустрирующий* (приближение — избегание). Конфликт возникает тогда, когда желаемый результат и действия, направленные на его достижение, не одобряются обществом, его нормами и правилами. Внутриличностный конфликт подобного типа может разрешаться разными способами — агрессией, замещением, переориентацией, компромиссом, уходом от решения.

В работах М. Дойча, одного из основоположников “мотивационной концепции” межличностного конфликта (см. гл. 4), выделяются способы преодоления внутриличностных конфликтов исходя из особенностей их “сфер реальности” [25].

К *сферам реальности* относятся:

- объективная конфликтная ситуация, составляющая основу конфликта;
- конфликтное поведение, представляющее способ взаимодействия участников конфликта, возникающий при осознании ситуации конфликтной.

Различают открытые и латентные *способы преодоления внутриличностных конфликтов*.

*Открытые*, предполагающие:

- принятие решения личностью;
- прекращение колебаний и сомнений;
- сосредоточение на решении проблемы.

*Латентные*, предполагающие:

- истерию, симуляцию, страдание;
- сублимацию — перевод психической энергии в другие области деятельности;
- компенсацию — возмещение утраченного путем обретения других целей и результатов;
- уход от действительности — предание мечтам, фантазиям, раздумьям;
- номадизм — изменение места жительства, работы, семейного положения;
- неврастению;
- рационализацию — самооправдание с помощью логических рассуждений, целенаправленного отбора фактов, аргументов;
- идеализацию (абстрагирование), отрыв от реальности;



- регрессию — подавление чувств, устремлений, желаний — обращение к примитивным формам поведения, уход от ответственности;
- эйфорию — показное веселье, радостное и удовлетворенное состояние;
- проекцию — стремление освободиться от негативных качеств путем приписывания их другому;
- дифференциацию — мысленное “разделение” оппонента (отделение мыслей от автора).

Знание психологических проблем возникновения и преодоления внутриличностных конфликтов — неперемное условие дальнейшего освоения навыков общения, регулирования и разрешения конфликтных ситуаций в межличностном и личностно-групповом общении.

В частности, выделяются внутренние конфликты студентов в процессе их профессиональной идентификации, состоящей в принятии ведущих профессиональных ролей, ценностей и норм, сформированных мотивационных структур, побуждающих личность к эффективной практической деятельности [88].

- *Конфликт рассогласования*, состоящий в рассогласовании, столкновении теоретических знаний студента и обыденного знания, сформированного на базе житейского опыта.
- *Конфликт “Я”-идентификации*, связанный с рассогласованием представлений о себе с объективной информацией о личностных качествах, способностях, возможностях и др.
- *Конфликт “десемантизации”*, обусловленный несвязанностью автономности, закрытости совокупности значений с профессиональным контекстом.
- *Имитационно-поведенческий (ролевой) конфликт*, состоящий в столкновении двух видов ролевого поведения — учебно-ролевого и профессионально-ролевого.

Предполагается, что все перечисленные внутренние конфликты способствуют успешной профессиональной идентификации только при условии их разрешения. В результате продуктивного преодоления внутренних конфликтов:

- повышается профессиональная компетентность;
- повышается вера в себя и принятие себя;
- формируются профессиональные навыки и умения;
- формируется адекватность ожиданий;
- вырабатывается “психологический иммунитет” как умение устанавливать личностные и профессиональные границы;

- формируется реалистичность целей;
- появляется способность критически оценивать и быстро осваивать новые подходы к решению профессиональных проблем;
- формируются профессиональное самосознание, личностная и профессиональная рефлексия.

### 3.2. Личностные предпосылки возникновения конфликтов. Конфликтность и конфликтные типы поведения

Решающее влияние на поведение личности в конфликте оказывает она сама — ее потребности, установки, привычки, образ мышления, опыт решения проблем и модели поведения. Все это — существенный фактор, позволяющий предупредить развитие конфликтов, переход их в экстремальные и крайне эмоциональные формы, а также снизить вероятность развития межличностных и межгрупповых конфликтов.

Различают понятия “*конфликтная личность*”, предполагающее повышенную готовность личности к конфликтам и их продуцированию, и “*конфликтность личности*”, характеризующее черту характера или их комплекс как интегративное личностное свойство, отличающееся частотой возникновения конфликтов и вступления в них человека.

*Конфликтность личности определяется комплексным действием факторов:*

- *психологических* (особенностей темперамента, уровня агрессивности, психологической устойчивости и саморегуляции, актуального эмоционального состояния, социально-психологических установок и ценностей, отношения к оппоненту, компетентности в общении и др.);
- *социальных* (особенностей условий жизни и деятельности, среды и социального окружения, общего уровня культуры и др.).

Таким образом, конфликтность личности — интегративный комплексный показатель и характеристика личности, тесно связанная с сугубо психологическими и прежде всего личностными предпосылками.

Личностные предпосылки возникновения и развития конфликтов могут иметь ситуативную или характерологическую основу.

К *ситуативным предпосылкам возникновения конфликта* относятся:

- неудовлетворенность актуальной потребности;
- чувство неопределенности, неуверенности;
- дезориентация;
- утомление;
- неустойчивость настроения;
- повышенная возбудимость;
- недостаточная или искаженная информированность;
- состояние внушаемости.

Человек может быть предрасположен к конфликту, если он отвергнут или не признан “своим” среди коллег, если его интересы и запросы не удовлетворяются, а притязания на ведущую роль в коллективе встречают отпор других сотрудников.

Причиной неблагоприятного психического состояния личности, стигмулирующего конфликтность, может быть также несправедливое отношение к человеку, даже если оно непреднамеренно, неудовлетворенность работой. От человека зависит, окажется ли он в конфликтных ситуациях, придает ли он значение поступкам, делам и отношению к нему коллег, задевает ли его за живое их манера обращения, намерение подчинить себе, склонить к нежелательным поступкам.

К *характерологическим предпосылкам возникновения конфликта* относятся устойчивые качества и черты характера, предрасполагающие к столкновению с окружающими, вызывающие отрицательное отношение к человеку, чувства антипатии и противодействия, которые формируются средой, являются следствием психологически неадекватного, одностороннего воспитания (например, в условиях эмоционального отвержения ребенка в семье, гипер- или гипопротекции как стиля нарушенного семейного воспитания):

- нетерпимость к недостаткам других;
- пониженная самокритичность;
- импульсивность;
- несдержанность в чувствах;
- укоренившиеся негативные предрассудки, предубеждения к людям;
- склонность к агрессивному поведению;
- склонность подчинять себе других;
- невоспитанность;
- отсутствие внутренней духовной культуры;

- невнимание к людям;
- корыстолюбие;
- эгоизм.

Реакция на трудности, неудачи зависит от свойств личности: одни критически оценивают собственное поведение, обвиняют себя (“не организован”, “не сумел сдержаться”, “не сумел добиться своего”); другие ищут оправдание собственных неудач в объективных, не зависящих от людей обстоятельствах или изменяют взгляд на ситуацию, признавая ее незначительной (“бывает и хуже”, “не это главное”); третьи склонны обвинять в случившемся прежде всего окружающих, начинают конфликтовать с ними (“не организованы”, “не умеют сдерживать слово”, “плохо работают”, “мешают” и т. д.).

Выявить предрасположенность человека к тому или иному *типу поведения*, в частности к *конфликтному*, очень трудно. Однако очевидно, что существенным при этом является определение *субъективной значимости противоречия, лежащего в основе конфликтной ситуации*. На особенности отношения человека к различным проблемам деятельности определенный отпечаток накладывает изменение его ролевого положения в коллективе (например, назначение или избрание на новую должность).

Изменение объективного положения личности в коллективе требует перестройки ее субъективных отношений. Если этого не происходит, могут возникнуть трудности в овладении новой социальной функцией, конфликты с окружающими или “внутренний” разлад.

В субъективных отношениях личности отражаются общественные отношения в их динамике. Без личных отношений нет и не может быть отношений общественных, поскольку это — отношения между людьми, которые человеку не безразличны. Безусловно, субъективные отношения личностей не определяют процесс развития общественных отношений, но являются его необходимыми элементами. При определенных условиях они могут существенно влиять на этот процесс, ускоряя или замедляя его либо изменяя содержание.

Каждый человек имеет собственный, уникальный *жизненный опыт*, а также сложившуюся и закрепившуюся на основе этого опыта манеру поведения. В каком-то смысле люди настроены на определенные условия; иногда условия могут измениться, а настрой остаться прежним. Люди вырабатывают определенный взгляд на вещи, собственную точку зрения на окружающую жизнь. Поэтому можно составить неправильную картину новой ситуации, видя в основном то, что соответствует тради-

ционной настроенности, тому пейзажу, на который люди привыкли смотреть. Отсюда — несоответствие поведения ситуациям, недоразумения, споры и конфликты. Именно предварительная настроенность определяет восприимчивость к конфликтам. Но проявляется это у каждой личности по-своему, как и обстоятельства, определяющие предрасположенность личности к конфликтам.

В конфликты с окружающими вступают прежде всего люди с неподдающимся, *негибким, ригидным характером*, те, кто не способен переносить поведение, противоречащее их принципам и ценностным критериям. Как правило, такие люди инертны, медленно привыкают к новой обстановке, необщительны, крайне эгоцентричны и не приемлют компромиссы.

Люди существенно различаются также реакцией на поведение других. Одни “управляются изнутри”, всегда отталкиваются только от собственных представлений и не обращают внимания на чувства и мнения окружающих, в случае конфликта прекращают контакты. Другие “управляются извне”, всегда считаются с окружающими, пытаются подобрать к ним ключ, вникнуть в психологию других, умеют согласовывать собственные интересы с интересами других. Конфликты легко возникают тогда, когда люди не знают, чего ожидать друг от друга. Сочувственное отношение возникает тогда, когда один человек понимает, что другой не мог поступить иначе, что на его месте любой поступил бы так же.

Установлено, что *эмпатичные* люди, умеющие считаться с другими, приветливы, оптимистичны, сердечны, эмоциональны. И наоборот, люди с низкой эмпатичностью жестоки, эгоистичны, легко вступают в конфликт.

Еще одной причиной конфликтного поведения может быть *стойкое стремление завоевать признание и уважение окружающих, занять более престижное и влиятельное положение в группе*. Такой человек считает себя сведущим во всем, чаще всего не считается с окружающими.

Возникновению конфликта может способствовать также *неспособность осознать многочисленность и непредсказуемость социальных ситуаций*. В этом случае человек не умеет взвешивать возможные варианты поведения. Ему не нравится собирать дополнительные сведения, анализировать их, вместо этого он быстро выносит свое решение, зачастую максималистское.

Следует отметить, что конфликты в равной мере могут быть обусловлены как *излишним конформизмом*, так и его противополож-

ностью — *негативизмом*. При излишнем конформизме наблюдается беспринципное поведение, подверженное влиянию случайных обстоятельств, когда собственное мнение, позицию, поступки стараются во что бы то ни стало приспособить к мнению и поступкам окружающих. Конформисты легко поддаются влиянию и внушению. При негативизме люди оказывают бессмысленное упрямое сопротивление, в частности в молодом возрасте это проявляется в строптивости, направленной против взрослых.

Благоприятная почва для продуцирования конфликтов возникает также тогда, когда общее представление человека о том, каким он должен быть (идеальный образ), не совпадает с его действительной *самооценкой*. Видимо, недостаточная адаптивность и проницательность в общении непосредственно связаны с крайне заниженной самооценкой, для компенсации которой и создается сверхсовершенный идеальный образ. Человек, пытаясь привести себя в соответствие с этим представлением, рассматривает собственные недостатки как добродетели. Это несложно сделать, поскольку одни и те же качества можно толковать по-разному (агрессивность, например, принимать за силу). В дальнейшем такой человек может отчаянно ухватиться за собственный идеальный образ и стать негибким в общении, потому что у него уже не остается времени и энергии для самопознания и выбора целесообразной манеры поведения. Стараясь жить в соответствии с нереальным идеалом или предъявляя к окружающим нереальные требования, исходящие из идеального “Я”, человек попадает в затруднительное положение.

Когда самооценка с самого начала завышена, вновь возникают конфликты, потому что в первую очередь этому будут сопротивляться близкие люди, затем могут появиться расхождения с реальными возможностями. Тот, кто игнорирует разрыв между идеальным “Я” и собственными неудачами, часто капризничает, обижается, ведет себя недостойно, становится злым и подозрительным ко всем. *Объективная и адекватная самооценка* — важное условие не только успешных и конструктивных человеческих взаимоотношений, но и работоспособности, душевного покоя личности и благоприятной психологической атмосферы.

И наконец, особенно благоприятную почву для конфликтов создают *неуверенность в принятии решений и осуществлении действий*, неосдуманность, рискованность в действиях, принятие решений под влиянием настроения.

*Мимика* — мгновенная визитная карточка состояния человека. Она может обернуться длительной напряженностью во взаимоотношениях.

**Манера поведения** — фактор не наследственный, это результат жизненного опыта. Умение помочь другим выбрать наиболее подходящую манеру поведения очень существенно для организации нормальных взаимоотношений в любом коллективе.

Люди имеют неодинаковый предел поведенческой активности, могут на некоторое время становиться неуправляемыми. В таком состоянии человек может инициировать возбуждение других и нарушать психологическую атмосферу коллектива. **Степень активности** индивида зависит от него самого. А. Журавлев выделяет два крайних психологических типа [29]:

- **тип агрессивного поведения**, свойственный людям с эмоциональной неустойчивостью, тревожностью, компенсирующим это демонстрацией решительности, смелости, невосприимчивости к угрозам. Личности, относящиеся к этому типу, не обладают умением воспринимать другую точку зрения, учитывать нюансы во взаимоотношениях. Для них характерны быстрая агрессивная реакция, бесцеремонность, амбициозность;
- **тип жертвенного поведения**, характеризующийся комплексом психологических качеств, которые провоцируют преимущественно агрессивные формы поведения и отношения.

Существуют также промежуточные формы личности, играющие позитивную роль в разрешении конфликтных ситуаций. Встречая препятствия, трудности в отношении с представителями различных общественных институтов, индивид, представляющий явно выраженный первый или второй тип личности, будет и реагировать соответствующим образом.

Рассматривая конфликтность через призму **авторитарной личности**, Т. Адорно описывает ее как результат излишне строгого семейного воспитания, когда чувства агрессии, обиды по отношению к родителям жестоко подавлялись, вследствие чего сформировалось идеализированное отношение к родителям, а чувство враждебности к ним перешло на уровень бессознательного [25].

Перечислим **основные характеристики авторитарной личности**, тесно связанные с конфликтностью ее поведения:

- косность, ригидность, стереотипность мышления;
- соблюдение условностей и преследование тех, кто их нарушает;
- мистическая предрасположенность;
- преувеличенный интерес к проблемам власти, силы, насилия;

- опасение и страх перед дурным влиянием, опасение попасть под влияние “чужих”;
- цинизм, уверенность в том, что все средства хороши для немедленного достижения “высоких и справедливых” целей собственной группы;
- преувеличенный конформизм в сфере сексуальных отношений;
- вера в моральную чистоту собственной группы, клана и отказ в этом другим группам;
- приверженность ценностям “среднего класса”.

В общих чертах авторитарная личность является подавленной, “разорванной”, несущей в себе опасность из-за подверженности сильному влиянию. Причинами формирования такой личности являются отсутствие теплоты, любви со стороны родителей в детстве, жесткие, формальные отношения в семье.

Определяющая черта авторитарной личности — *амбивалентность*, которая характеризуется:

- строгими, жесткими, ригидными системами социальных установок;
- нетерпимостью к двойственности и противоречиям;
- предпочтением ясной и четкой определенности и алгоритмов;
- тягой к социальным рангам и статусам;
- двойственностью в отношении к власти, соотносимой с двойственным отношением к родителям;
- ригидностью в построении межличностных отношений, поэтому близость в личных отношениях представляет сложность и часто неприемлема.

Процесс социализации личности в раннем возрасте и заложенная в его основу амбивалентность эмоциональных отношений и конфликтов в семье, согласно З. Фрейду и Т. Адорно, создают модель поведения и отношения личности к другим. Сформировавшаяся *авторитарность* и, как следствие, *повышенная конфликтность* определяют поведение в межличностном общении с преобладанием настороженности, враждебности, скованности в проявлении чувств, теплоты, подчинением власти и силе, наличием чувства постоянного страха. Внешне авторитарная личность с уважением и признанием относится к власти, однако внутренне, на бессознательном уровне, сохраняет к ней глубокую враждебность и агрессивность. Путем замещения эта враждебность может переноситься на конкретные социальные слои, этнические меньшинства, политические движения, которые будут выступать в “образе врага”.



В процессе удовлетворения потребностей индивид может встретить значительное противодействие со стороны других индивидов либо социальные ограничения. В подобных условиях он испытывает *фрустрацию*, возникают фрустрирующие конфликты.

Реакция на фрустрацию в конфликтах появляется тогда, когда путь к цели преграждает какое-либо препятствие, которое, по мнению Ч. Ликсона, может выражаться [49]:

- *в настойчивости* — продолжать свою линию;
- *усилении* — стараться действовать сильнее;
- *обходе* — идти к цели окружным путем;
- *агрессии* — добиваться своего с помощью насилия;
- *обвинении* — искать ошибку или виноватых;
- *уходе* — уйти от проблемы;
- *бегстве* — уйти от всего.

Личность, находящаяся в состоянии фрустрации, испытывает переживания, эмоциональное напряжение, и ее поведение в конфликте может принять деструктивные формы, направленные на разрушение условий, препятствующих достижению ее целей и реализации потребностей. Многие исследователи объединяют состояние фрустрации с состоянием стресса. В любом случае негативное состояние влияет на активность личности, эффективность ее действий при решении сложных жизненных проблем.

Эмоционально устойчивая, удовлетворенная личность в большей степени склонна к поискам конструктивных путей разрешения конфликтов в отличие от личности, находящейся в эмоционально неустойчивом, фрустрирующем состоянии. На остроту переживаний, связанных с конфликтом, существенно влияют и объективные условия: дефицит материальных и духовных ресурсов, ограниченность времени при урегулировании сложной проблемы. Это порождает конкуренцию, соревнование между субъектами, манипуляцию других заинтересованных сторон и т. д.

Конфликты всегда сопровождаются негативным эмоциональным фоном. Субъект конфликта проявляет такие отрицательные эмоции, как агрессия, неприязнь, антипатия, ненависть и др. Различают следующие *параметры поведенческой атрибутики конфликтов* [28; 75]:

- актуализация потребностей, имеющих важное значение для субъекта конфликта;
- высокая психическая напряженность субъекта, возбуждающая подсознательные инстинкты;

- неуправляемость эмоциями, стереотипами поведения, рассогласование чувств и мыслей;
- использование форм активности, встречающих противодействие со стороны другого субъекта;
- перенесение причин трудностей, неудач на противника;
- формирование негативных установок и отношения к оппоненту;
- демонстрация враждебности, агрессивности и неприятия оппонента;
- нанесение преднамеренного либо непреднамеренного физического, морального или материального ущерба оппоненту;
- интеграция всех видов аккумулируемой на оппоненте активности — импульсной, принудительной, волевой;
- перенесение конфликтных отношений, поведения на другие формы взаимоотношений, смена одних ролей на другие (личных — на деловые, неофициальных — на официальные и наоборот).

Характерные особенности основных **типов конфликтных личностей** представлены в табл. 3.1 [67].

Таблица 3.1

**Типология конфликтных личностей**

Тип конфликтной личности	Характерные особенности	
	Стереотипы поведения	Адаптивные возможности
1	2	3
Демонстративный	<p>Часто становится источником конфликта, но не считает себя таковым</p> <p>Стремится быть в центре внимания</p> <p>Любит хорошо выглядеть в глазах других</p> <p>Отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся</p> <p>Упивается своими страданиями и стойкостью в конфликтах</p> <p>Избегает кропотливого труда</p> <p>Нерационален, подвержен эмоциям</p>	<p>Обладает адаптивными способностями к ситуативному приспособлению</p> <p>В конфликтных ситуациях чувствует себя хорошо (особенно в поверхностных столкновениях)</p>

1	2	3
	<p>Планирует собственную деятельность ситуативно и не полностью воплощает планы в жизнь</p>	
<p>Ригидный</p>	<p>Имеет завышенную самооценку                      Подозрителен                      Нуждается в постоянном подтверждении своей значимости                      Некритичен к собственному поведению                      С трудом принимает отличную от своей точку зрения                      Обидчив                      Почтение со стороны окружающих воспринимает как должное</p>	<p>Имеет низкий адаптивный потенциал                      Прямолинеен                      Недостаточно чувствителен к мнению окружающих                      Не учитывает изменений в ситуациях и обстоятельствах                      Чрезмерно чувствителен к несправедливости (реальной или мнимой)</p>
<p>Неуправляемый</p>	<p>Импульсивен, непредсказуем                      Ведет себя вызывающе, агрессивен                      Имеет завышенную самооценку                      Обладает высоким уровнем притязаний                      В неудачах и неприятностях обвиняет других, несамокритичен                      Требуется подтверждения собственных достоинств</p>	<p>Недостаточный самоконтроль                      Неумело планирует собственную деятельность                      Слабо учитывает прошлый опыт                      Не признает общепринятых норм                      Не имеет достаточно развитой способности соотносить собственные поступки с целями и обстоятельствами</p>
<p>Сверхточный</p>	<p>Скрупулезен в работе                      Чрезмерно восприимчив к деталям                      Придает излишнее значение замечаниям</p>	<p>Свойственна повышенная тревожность                      Обидчив и придиричив                      Неадекватен в оценке взаимоотношений</p>

1	2	3
	<p>Сильно переживает собственные просчеты и неудачи, вплоть до психосоматических расстройств</p> <p>Требователен к себе</p> <p>Требователен к окружающим</p> <p>Свойственна повышенная тревожность</p> <p>Обидчив</p>	<p>Внешне сдержан, эмоционально беден</p> <p>Плохо чувствует реальные взаимоотношения в группе</p>
Бесконфликтный	<p>Неустойчив в оценках и мнениях</p> <p>Непоследователен в поведении</p> <p>Излишне устремлен на компромисс</p> <p>Недостаточно развиты волевые качества</p> <p>Поверхностен в оценке поступков — как собственных, так и окружающих</p> <p>Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях</p>	<p>Легко поддается внушению</p> <p>Свойственна внутренняя противоречивость</p> <p>Из ситуации извлекает сиюминутный успех</p> <p>Недостаточно развита прогностичность</p> <p>Зависим от мнения окружающих, особенно лидеров</p>
Целенаправленно конфликтный	<p>Конфликт для него — средство достижения целей</p> <p>Склонен к манипуляциям во взаимоотношениях</p> <p>Владеет техникой общения в споре</p> <p>Чаще выступает активной стороной в конфликтах</p>	<p>В конфликте действует спланированно</p> <p>Просчитывает возможные варианты</p> <p>Умеет оценить позиции</p>

Конфликтность личности и свойственный ей типовой стереотип поведения тесно связаны с *акцентуациями* характера, т. е. преувеличенным развитием отдельных характерологических свойств в ущерб другим,

в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими, провоцируются и эскалируются конфликтные ситуации и инциденты.

К. Леонгард выделяет 12 видов акцентуаций характера, каждая из которых предопределяет тип конфликтного поведения (табл. 3.2) [48].

Таблица 3.2

**Виды конфликтного поведения акцентуированных личностей**

<b>Тип акцентуации</b>	<b>Особенности общения и поведения</b>	<b>Черты, способствующие конфликтам</b>	<b>Ситуации, в которых возможны конфликты</b>
1	2	3	4
Гипертимический	<p>Чрезмерная приподнятость настроения, веселость, разговорчивость; самостоятельность; стремление к лидерству, риску, авантюрам; отсутствие реакции на замечания, игнорирование наказаний; не чувствует грань дозволенного; несамокритичность</p> <p>Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей</p> <p>Энергия подчас направляется на употребление спиртного, наркотиков, беспорядочную половую жизнь</p>	<p>Легкомысленность, склонность к аморальным поступкам</p> <p>Несерьезное отношение к обязанностям</p> <p>Раздражительность</p>	<p>Противопоказаны: монотонность, одиночество, условия жесткой дисциплины, постоянные нравоучения (могут вызвать раздражение и гнев)</p>
Дистимический	<p>Постоянно сниженный тонус, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность,</p>	<p>Пассивность, пессимистичность, грусть, замкнутость, замедленность</p>	<p>Противопоказаны: ситуации, требующие активной деятельности, смена привычного образа жизни</p>

1	2	3	4
	<p>тяготение шумным обществом</p> <p>В конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной</p> <p>Ценит тех, кто дружит с ним и склонен ему подчиняться</p>	<p>и ригидность мышления, трудности общения</p>	
Цикло-идный	<p>Циклически изменяющаяся общительность (высокая в период приподнятого настроения и низкая в период подавленности)</p>	<p>В период подъема настроения проявляется как личность с гипертимической акцентуацией, в период спада — с дистимической</p> <p>В период спада настроения обостренно воспринимает неприятности, вплоть до самоубийства</p>	<p>В период подъема настроения — по гипертимическому типу, в период спада — по дистимическому типу</p>
Эмо-тивный	<p>Чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам</p> <p>Подавленность настроения в момент переживаний</p> <p>Предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимают с полуслова</p>	<p>Крайняя чувствительность, слезливость</p>	<p>Ссора с близким человеком, смерть или болезнь родных воспринимаются трагически</p> <p>Противопоказаны: несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей</p>

1	2	3	4
Демонстративный	<p>Редко вступает в конфликты, играет в них пассивную роль</p> <p>Выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой; слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения</p> <p>Склонность ко лжи</p> <p>Легко забывает о своих неблагоприятных поступках</p> <p>Поведение зависит от человека, с которым общается</p> <p>Высокая приспособляемость к окружающим</p>	<p>Эгоизм, необузданность, лживость, хвастливость, “отлынивание” от работы, склонность “заблуждаться” в ответственные и трудные моменты</p> <p>Склонность к интригам</p> <p>Самоуверенность и завышенный уровень притязаний</p> <p>Провоцирует конфликты, при этом активно защищается</p>	<p>Ущемление интересов, недооценка заслуг, низвержение с “пьедестала”</p> <p>противопоказаны из-за склонности к истерии</p> <p>Замкнутый круг общения, однообразная работа угнетают</p>
Возбудимый	<p>Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, “занудливость”</p> <p>Возможны льстивость, услужливость (как маскировка)</p> <p>Склонность к хамству, брани</p> <p>Экспрессивная жестикуляция, перехваты дыхания</p> <p>Частые ссоры, неуживчивость в коллективе</p>	<p>Раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости, сопровождаемые рукоприкладством, жестокость</p> <p>Ослабленный контроль над влечениями</p>	<p>Незначительные поводы приводят к невротическим срывам</p> <p>Правонарушения и асоциальные поступки, аморальное поведение, злоупотребление алкоголем</p>

1	2	3	4
	Деспотичность и жестокость с близкими		
“Застревающих”	<p>“Застревает” на своих мыслях и чувствах</p> <p>Не прощает обид, “сводит счеты”</p> <p>Несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах чаще бывает активной стороной</p> <p>Четко определен круг друзей и врагов</p> <p>Проявляет властолюбие и “занудливость нравоучителя”</p>	Обидчивость, подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревность, раздутое до фанатизма чувство справедливости	Задетое самолюбие, несправедливая обида, препятствие к достижению честолюбивых целей
Педантичный	<p>Выраженная занудливость в виде “переживания” подробностей</p> <p>В делах способен замучить требованиями</p> <p>Чрезмерная педантичность</p>	Формализм, “крючковторство”, “занудливость”, стремление переложить принятие важного решения на других	Ситуация повышенной личной ответственности за важное дело и недооценка заслуг
Тревожный	<p>Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность</p> <p>Долгое переживание неудач, постоянные сомнения в своих действиях</p> <p>Редко вступает в конфликты,</p>	<p>Боязливость, мнительность</p> <p>Вследствие незащитности служит подчас мишенью для шуток, “козлом отпущения”</p>	Противопоказаны: страх, угрозы, наказания, насмешки, несправедливые обвинения



1	2	3	4
	играет в основном пассивную роль		
Экзальтированный	<p>Повышенная изменчивость настроения, эмоции ярко выражены</p> <p>Повышенная отвлекаемость на внешние события</p> <p>Словоохотливость</p> <p>Влюбчивость</p>	Чрезмерная впечатлительность, паникерство, подверженность отчаянию	Неудачи, горестные события воспринимает трагически
Интровертированный	<p>Недостаточная общительность, замкнутость, общение по необходимости, погруженность в себя, повышенная ранимость</p> <p>Сдержанно, холодно относится к другим, даже к близким</p> <p>Поведение, логика часто непонятны для окружающих</p> <p>Любит одиночество</p> <p>В конфликты вступает редко, в основном при попытке вторжения в его внутренний мир</p> <p>Переборчивость в выборе супруга, поиск идеала</p> <p>Эмоциональная холодность</p>	<p>Упорное отстаивание своих нереальных взглядов</p> <p>На все собственная точка зрения, часто резко отличающаяся от точки зрения большинства</p>	<p>Противопоказаны: лишение хобби, любимого дела</p> <p>Одиночество, навязчивость, бесцеремонность, грубость окружающих усиливают замкнутость</p>

1	2	3	4
Экстравертированный	<p>Высокая общительность, словоохотливость до болтливости</p> <p>Не имеет собственного мнения, крайне несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться</p> <p>Приказы начальства выполняет без раздумывания</p> <p>Предпочитает уступать лидерство</p>	<p>Крайняя подверженность чужим мнениям и влиянию</p> <p>Склонность к непродуманным поступкам, легкое верие, страсть к развлечениям</p>	<p>Противопоказаны: вынужденное одиночество, бесконтрольность и нерегламентированность жизни</p>

Существенное место в продуцировании конфликтов и стимуляции конфликтного поведения занимает *социальная роль* личности. В соответствии с классификацией акцентуаций характера различают такие *типы конфликтного поведения в зависимости от социальных ролей*.

- “Демонстративный” — характеризуется стремлением всегда быть в центре внимания, пользоваться успехом, нередко идет на конфликт, чтобы быть на виду.
- “Ригидный” (негибкий, непластичный) — отличается честолюбием, повышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих, отличается бесцеремонностью и нередко грубостью, для него “если факты не устраивают, тем хуже для фактов”.
- “Неуправляемый” — характеризуется повышенной импульсивностью, непродуманностью и непредсказуемостью поведения, которое часто является вызывающим и агрессивным.
- “Сверхточный” — характеризуется добросовестностью, скрупулезностью, предъявляет ко всем (начиная с себя) завышенные требования. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергает резкой критике. Ему свойственна повышенная тревожность, проявляющаяся, в частности, в подозри-

тельности, повышенной чувствительности к оценке его своих действий окружающими.

- “Рационалист” (“мыслитель”) — характеризуется расчетливостью, готовностью к конфликту в любой момент, когда предоставляется реальная возможность достижения с помощью конфликта личных целей (специальных, манипулятивных, в том числе разведывательных или меркантильных).
- “Безвольный” (“подстава”, “шестерка”) — нередко становится орудием в руках другого, чаще всего имеет репутацию (вид) доброго и безопасного человека, от которого не ожидают подвоха. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается окружающими однозначно позитивно.
- “Склочник” (“шавка”, “детонатор”, “провокаатор”) — для него конфликт является возможностью выставить противоборствующие стороны в негативном свете.
- “Агрессор” — конфликт для него является наиболее подходящим способом разрешения своих противоречий и достижения собственных целей. Как правило, это человек, который общается с людьми, слушающими и потакающими ему, привыкший к тому, что его боятся и уступают, если он сердится. Всегда реагирует со злостью и агрессией на любое противодействие, с огромным трудом и нежеланием признает свою неправоту.
- “Старая дева” (“комплекс Наполеона”) — чаще всего человек, имеющий заметный физический недостаток (например, низкий рост, необычный цвет волос и др.); отличается чрезмерной обидчивостью, склонностью агрессивно реагировать даже на незначительные недоразумения и противоречия, высокой тревожностью и мнительностью.
- “Раздражительный” — отличается вспыльчивостью или агрессивностью, что связано с ослабленной нервной системой, переутомлением и т. п. В конфликтах легко раздражается, “вспыхивает”, плачет, жалуется.

Навыки визуальной диагностики особенностей поведения позволяют адекватно оценивать конфликтность личности и отличать конфликтные типы поведения, предвосхищая и прогнозируя возможные исходы конфликтов в различных ситуациях [91].

Выделяются также так называемые трудные люди, обладающие определенными личностными характеристиками, которые затрудняют общение в конфликтных ситуациях.

Д. Скотт, отождествляя понятия “конфликтный” и “трудный” человек, выделяет следующие типы личности и свойственное им поведение в конфликтах [71].

- “Агрессивисты” — люди, которые говорят колкости, задирают других и раздражаются, если их не слушают.
- “Жалобщики” — всегда на что-нибудь сетуют. Сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят ни о чем думать.
- “Сверхпокладистые” — всегда говорят “да”, по любому поводу обещают поддержку, но нередко их слова расходятся с делом, они не оправдывают возложенных на них надежд.
- “Вечные пессимисты” — всегда и во всем предвидят неудачи.
- “Всезнайки” — считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности.
- “Нерешительные”, или “стопоры” — люди, которые не могут принять решение из-за боязни ошибиться.
- “Максималисты” — хотят чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.
- “Невинные лгуны” — “заматают следы” обманов так, что невозможно понять, во что верить, а во что нет.
- “Ложные альтруисты” — делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Связи и отношения личности, возникающие в конфликтах, сложны и многообразны. Поэтому обращение к интеллектуальным и поведенческим ресурсам личности неизбежно. В этой связи интересны исследования особенностей поведения личности в конфликтах в профессиональной деятельности.

Вариант соотнесения характеристик поведения в конфликтах и стилей мышления приведен в табл. 3.3 [2].

В зависимости от степени проявления негативных отношений конфликтной личности Т. Сулимова выделяет следующие *уровни развития конфликтов у предрасположенных к конфликтному поведению людей* [75].

- *Первый уровень — столкновения, конфронтация.* Как известно, временные пререкания, критические замечания не представляют серьезной угрозы для взаимоотношений. Если столкновения наблюдаются достаточно часто и носят устойчивый характер, возможно возникновение серьезных трудностей.

Таблица 3.3

## Особенности конфликтного поведения представителей различных стилей мышления

Особенности поведения	“Синтезатор”	“Идеалист”	“Прагматик”	“Аналитик”	“Реалист”
Тон и манера	Сардонический, зондирующий, скептический; несогласие, спор, вызов	Распрашивающий, обнадеживающий, располагающий к беседе; может казаться разочарованным, обиженным, возмущенным	Восторженный, увлеченный, соглашающийся; может казаться неискренним, лицемерным	Сухой, дисциплинированный; может казаться твердым, упрямым	Прямой, откровенный, уверенный, позитивный; может казаться догматическим и высокомерным, не допускающим возражений
Склонность выражать собственные мнения и давать свои оценки	Альтернативные, оппозиционные мнения, концепции, теории; приглашает к размышлению	Чувство заботы о благе людей; соображения о ценностях, целях и задачах деятельности	Несложные идеи; краткие личные примеры для пояснения идей	Общие правила; конкретные данные; подробное описание дел, событий	Характеристики, основанные на фактах
Напряженность	Отпускает шуточки	Выглядит обиженным	Выглядит скупающим	Уходит в себя	Возбуждается
Стереотипность	Возмутитель спокойствия, смутьян, спорщик	Воспитанный, милый человек	Политикан, шустрый	Истукан, зануда, придира	Твердолобый, хват, лидер
Тенденции к конфликту	Стремление к столкновениям; показная новизна (перемены ради перемен); необязательность, безответственность	Игнорирование неприятностей; затягивание решения; пропуск важных деталей; излишняя сентиментальность	Безразличие к долгосрочным перспективам; легко идущий на компромиссы; поспешно добивается отдачи, выгоды	Безразличие к людям; грешит подробным планированием; негибкость, сверхосторожность; поляризованность мышления (черное — белое)	Игнорирование расхождений мнений; упрощение решений; излишнее давление при соглашениях; переоценка фактов

- *Второй уровень — ссоры.* Степень напряженности, непонимания между субъектами возрастает. При этом увеличивается количество поводов, причин для возникновения ссор; периоды отчуждения удлиняются во времени; уменьшается желание понять другого.
- *Третий уровень — скандал, кризис.* Противоречия во взаимоотношениях достигают высокой степени остроты, конфликт окончательно переходит в открытую стадию. Субъект принимает решение о разрыве отношений, теряет надежду на возможность конструктивного завершения конфликта. Этот уровень характеризуется эмоциональной несдержанностью, эмоциональными срывами, угрозами, оскорблениями. Может завершиться разрывом отношений между субъектами, но возможно и достижение взаимопонимания, поскольку в процессе острой конфликтной ситуации субъекты могут сформулировать в обостренной форме свои проблемы (потребности, интересы, желания), которые они скрывали по разным причинам друг от друга. В этом случае осознаются интересы, желания, потребности другого и поиск возможных путей их удовлетворения.

Анализ ситуации межличностных конфликтов, в которых находится личность, помогает вскрыть причины трудностей, переживаемых и испытываемых ею, а соответственно, и выявить оптимальные способы разрешения конфликта, выхода из сложного положения. Реальное знание сложившихся обстоятельств, поведения личности, возможностей и перспектив развития событий в положительном направлении позволяет оказывать эффективную психологическую поддержку.

Выделенные типы так называемых конфликтных личностей и особенностей их поведения могут быть полезны (в случае их своевременной психодиагностики и адекватного толкования диагностических результатов) для прогнозирования и предотвращения конфликтов, выработки адекватных форм поведения как в целом, так и в конкретных конфликтных ситуациях. Необходимо отметить, что в реальности человек, столкнувшись с конфликтом, не всегда может отнести его к тому или иному типу поведения, принятому в различных научных подходах. Он просто ощущает сопротивление, исходящее от конфликтующих людей, и испытывает напряжение и трудность контакта, а также нежелание вступать во взаимодействие либо продолжать его.

### 3.3. Межличностная перцепция и личностные свойства в предвосхищении конфликтов

В процессе развития конфликтов важен аспект межличностной перцепции. Понятие “социальная перцепция” впервые предложил Дж. Брунер [13]. В дальнейшем многочисленные исследования были посвящены изучению восприятия одной личности другой [9].

В процессе анализа межличностного восприятия изучаются, во-первых, субъект и объект межличностного восприятия, а во-вторых, механизм последнего. При исследовании механизма межличностного восприятия выявлена роль первого впечатления, установок, стереотипов, эффекты “ореола”, новизны и т. д. Эффект восприятия обуславливается рядом характеристик, которые подразделяются на внешние (например, межличностные и формальные ролевые и др.), а также внутренние (например, мотивы, диспозиции личности и др.).

В процессе межличностного восприятия создается образ другого человека, предвосхищаются его действия при решении конфликтных проблем. Такие качества и умения обычно связывают с проницательностью. Однако проницательность присуща далеко не каждому, но является важнейшим личностным свойством и профессионально значимым качеством.

Проницательностью принято называть интегральное качество личности, включающее в себя умение наблюдать, замечать существенное, угадывать, а самое главное — предвидеть [30]. Проявление проницательности обычно связывают с угадыванием личностных черт, характерологических особенностей, умением предвидеть эмоциональные реакции и действия других людей.

Психологическая сущность проницательности укладывается в условную формулу [53]:

**Проницательность** = наблюдательность + анализ + знание (опыт).

Существует немало методов, помогающих развивать проницательность и тем самым решать сложные проблемы человеческих взаимоотношений. Однако их эффективное применение во многом зависит от того, насколько осознаются их психологическая сущность и психологические механизмы действия. Поэтому вначале следует разобраться именно в этом.

Поведение человека обусловлено множеством детерминирующих факторов — целей, мотивов, потребностей, интересов, отношений, состояний, статуса личности и многого другого. Эти факторы не всегда согласованы между собой. В этом случае поведение человека отличается противоречивостью — как внешней, так и внутренней. Некоторые факторы могут быть ведущими и наиболее значимыми, другие — подчиненными.

Выявление значимости факторов позволяет адекватно воспринимать поведенческие реакции, точно определять причинно-следственные связи. Особенно важно при этом учитывать особенности исполняемых людьми социальных ролей.

Как же прогнозировать поведение, как точно оценить личностные особенности, если существует множество детерминант поведения?

Факторы не равнозначны, их “весовые доли” в детерминации поведения существенно различаются. Например, если человек находится в стрессовом состоянии, его поведение будет определяться стремлением устранить источник стресса, а это весьма характерное, целенаправленное и хорошо прогнозируемое поведение. Однако главное заключается в другом.

Как показали психологические исследования, очень многое в поведении и эмоциональных реакциях происходит помимо воли человека, непроизвольно, без четкого и сознательного контроля. Сюда относится то, что принято объединять понятием “невербальное поведение” — позы, жесты, мимика и др. Они дают информацию о многих чертах личности и характера, эмоциональных состояниях и даже о намерениях. Кроме того, достаточно информативны и внешние данные человека, манера поведения, привычки. Все это является мощной основой для развития проинициативности.

Сегодня идеологические “шоры” перестали определять направленность научных исследований и методологические принципы, и, как следствие, в исследованиях поведения человека больше внимания начали уделять “неконтролируемым проявлениям личности”. Стали разрабатываться новые оригинальные подходы. Однако, чтобы понять сущность “неотчетливых признаков” и интерпретировать их, необходимо знать соответствующие методы. Их объединяет один важный принцип: наличие того или иного качества всегда можно соотнести с характерным признаком, который является как бы индикатором качества. Не случайно часто говорят, что личность и индивидуальность проявляются буквально во всем, например в манере садиться, брать предметы и т. д.



Э. Берн отмечал, что у каждого человека имеется набор поведенческих схем, который соотносится с определенным состоянием его сознания, при этом другому психологическому состоянию, часто несовместимому с первым, сопутствует уже другой набор “поведенческих схем” [8]. Эта закономерность имеет принципиальное значение с точки зрения развития проницательности: конкретные психические состояния (а их набор не так велик, если ориентироваться на существующие классификации и специфику их эмоциональных проявлений) представлены в поведенческих реакциях человека вполне определенно. Классифицируя черты поведения человека, соотнося их с эмоциональными реакциями, можно определить его психическое состояние, доминирующее в этот момент, а также выяснить вызвавшие его причины. Такая схема рассуждений позволяет наметить конкретные пути развития проницательности.

При определении личностных черт или характерологических особенностей следует иметь в виду, что оценивающий обычно опирается на какой-нибудь ведущий, или “броский”, признак, который берется за основу. Остальные признаки связывают с ним. Например, принято считать, что в момент опасности храбрый человек краснеет, а трусливый — бледнеет. Не касаясь физиологических механизмов такого реагирования (они весьма убедительны), отметим, что на основании этого признака можно делать ориентировочные прогнозы поведения человека. Однако опора лишь на один “броский” признак не всегда дает достоверную информацию о человеке; чтобы точно прогнозировать, нужна система признаков и желательно, чтобы они имели разные механизмы проявления. Еще более точной была бы оценка с применением различных методов анализа с последующим соотносением их результатов и поиском “пересечений”, т. е. общего, что получено с использованием этих методов.

Именно при таком подходе можно использовать совокупные данные многих наук о человеке, несмотря на то что каждая из них имеет определенные ограничения. Сопоставление данных позволит получить устойчивые инварианты признаков личностных качеств и форм поведения, необходимых для точной оценки и прогноза.

Отдавая должное системе внешних признаков как индикаторов характерологических особенностей человека, полагаем, что для развития проницательности необходимую информацию может дать и невербальное поведение [57; 93]. К невербальному поведению и компонентам общения относят позы, мимику, пантомимику и интонационные характеристики

речи, которые обязательно присутствуют в процессе любого конфликта. Они содержат огромную информацию о человеке, обладающую высокой степенью достоверности.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение внутриличностного конфликта и укажите его отличия от других видов конфликтов. Каковы особенности сторон во внутриличностном конфликте?
2. Определите виды внутриличностных конфликтов.
3. Какие существуют формы преодоления внутриличностного конфликта?
4. Дайте определение конфликтной личности.
5. Какими личностными свойствами обладает конфликтный человек?
6. Назовите типы конфликтных личностей. Определите их основные отличия.
7. Назовите конфликтные типы поведения.
8. Определите смысл понятия “проницательность личности”. В чем проявляется проницательность в предвосхищении конфликтов?
9. Назовите свойства проницательного человека, характерные для Вас, особенно те, которые Вы используете в прогнозировании и предупреждении конфликтов.

## ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. “Психологические особенности конфликтных типов поведения”.
2. “Использование тестовых методик и составление тестовых наборов для психодиагностики конфликтности и конфликтных типов поведения, особенностей стиля общения и поведения в конфликте (самодиагностика и тестирование членами группы друг друга с обсуждением особенностей использования психодиагностических результатов, например в подборе кадров)”.

## КОНФЛИКТЫ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

*Если ты не являешься частью решения,  
то тогда ты — часть проблемы.*

*Э. Кливер*

- **Виды и причины конфликтов в межличностном взаимодействии**
- **Мотивационный подход**
- **Когнитивный подход**
- **Деятельностный подход**
- **Организационный подход**
- **Межличностный конфликт на разных этапах онтогенеза**

### **4.1. Виды и причины конфликтов в межличностном взаимодействии**

Конфликты в межличностных отношениях имеют столь же давнюю историю, как и само человечество. Одни авторы считают, что межличностные конфликты представляют собой непродуктивное проявление межличностных отношений, а потому нежелательны, другие — склоняются к противоположному мнению.

Конфликты как психологический феномен привлекали и привлекают исследователей в первую очередь как проблема межличностных, внутри- и межгрупповых отношений.

Человек живет среди людей и реализует свои цели, устремления, потребности, желания прежде всего во взаимодействии с другими людьми. Межличностные отношения являются полем постоянного столкновения и согласования интересов, ареной самоутверждения, поэтому межличностные конфликты — одна из типичных форм взаимоотношений людей. Именно в межличностном взаимодействии чаще всего возникают кон-

фликтные ситуации, сопровождающиеся отчуждением, напряжением, дискомфортом, нередко переходящие в длительную, затяжную “войну” в отношениях.

Причин межличностных конфликтов множество. *Причины межличностных конфликтов* классифицируют так же, как и конфликты, по нескольким основаниям. Так, Н. Гришина выделяет следующие причины конфликтов [21]:

- связанные с содержанием межличностного взаимодействия;
- связанные с особенностями межличностных отношений;
- связанные с личностными особенностями участников конфликта.

Представляется достаточно полной приведенная в [42] классификация причин межличностных конфликтов:

- по ограниченности ресурсов;
- различным аспектам взаимозависимости;
- различиям в целях;
- различиям в представлениях и ценностях;
- различиям в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительности коммуникации;
- личностным особенностям участников столкновений.

Конфликты в межличностном взаимодействии могут принимать как конструктивный, так и деструктивный характер. Возникающие противоречия, например, в группе свидетельствуют о происходящих в ней изменениях. Из-за наличия противоречий в группе ее члены либо переходят на новый уровень функционирования, либо группа перестает существовать, поскольку все ее возможности исчерпаны.

Конфликты во взаимодействии людей, которые принято называть *межличностными*, отличаются специфическими особенностями и множеством видов, выделяемых по различным основаниям классификации в соответствии с теоретическими позициями авторов и особенностями подходов. Обобщенная классификация межличностных конфликтов, включающая различные основания классификаций и виды конфликтов, представлена в табл. 4.1.

В межличностном конфликте независимо от его вида существуют как минимум два участника или две конфликтующие стороны и определенная конкретная ситуация их взаимодействия, в которой происходят инциденты и развиваются их последствия.

Межличностный конфликт можно охарактеризовать исходя из предмета спора, столкновения; состава участников; места, где он происходит; методов его улаживания [49].

Таблица 4.1

## Классификация межличностных конфликтов

По направленности	По мотивам	По последствиям	По полезным представлениям конфликтующих	По эмоциональной силе воздействия на конфликтующих	По объему (масштабу) воздействия	По длительности течения	По форме проявления	По источнику возникновения
Общественные или идеологические	Положительно направленные; реальные или иллюзорные	Положительные	Внутриролевые	Сильные (затрагивающие социальный статус, честь, престиж, достоинство личности)	Широкие (затрагивающие интересы больших групп людей)	Кратковременные	Внутренние	Объективные
Профессиональные	Отрицательно направленные; реальные или иллюзорные	Отрицательные	Межролевые	Слабые (не затрагивающие честь, достоинство личности и т. п.)	Локальные (не выходящие за сферу интересов конфликтующих)	Затяжные	Внешние	Субъективные
Бытовые						Разовые Повторяющиеся	Организованные Неорганизованные Преднамеренные Спонтанные	

Психологическое изучение особенностей причин, видов и методов регуляции конфликтов в межличностных отношениях базируется на следующих основных подходах:

- мотивационном;
- когнитивном;
- деятельностном;
- организационном.

## 4.2. Мотивационный подход

Доминирующим в изучении межличностных конфликтов является *мотивационный подход*. Его основоположниками являются М. Дойч, Л. Козер, Г. Зиммель, К. Ледерер, Дж. Бертон, К. Митчелл, Н. Таузард, Н. Тимашев, К. Райт и др.

В соответствии с этим подходом межличностный конфликт — это *форма конфронтации, или антагонистических взаимосвязей, социальных сущностей, т. е. противоборство несовместимых индивидуальных намерений, целей, мотивов, интересов, направляющих поведение конфликтующих сторон*. Сущность антагонизма, или конфронтации, рассматривается в двух планах:

- как эмоциональная враждебность;
- конкурентная борьба за достижение взаимоисключающих целей, в ходе которой конфликтующие стороны наносят друг другу ущерб или вред.

Сторонники мотивационного подхода считают источниками конфликтов в межличностных отношениях осознанные несовместимые побуждения и интересы противоборствующих сторон. Так, один из основоположников мотивационной концепции конфликтов Л. Козер полагал, что конфликт есть борьба, возникающая из-за дефицита власти, статуса или средств, необходимых для удовлетворения ценностей и притязаний, предполагающая нейтрализацию, *ущемление* или *уничтожение* целей соперников [96]. В уточнение и развитие этого положения различают два типа конфликтов:

- *реалистические* — возникают, когда столкновение в межличностных отношениях происходит по поводу требований или ожиданий как средство достижения специфической цели, которым можно и не воспользоваться, если удастся найти другое, более эффективное;

- *нереалистические* — возникают как самоцель из агрессивных импульсов, ищущих выражение независимо от объекта, не имеющих функциональной альтернативы, поскольку они не направлены на достижение конкретного результата.

При мотивационном подходе к изучению межличностных конфликтов широко применяют понятие “конкуренция”. А. Ершов выделяет следующие дифференцирующие признаки конкуренции и конфликта [28].

- Конкуренция — это стремление к недостающим объектам, а конфликт — желание нанести вред или уничтожить оппонента.
- Конкуренция регулируется общепризнанными нормами и ценностями, а конфликт нерегулируем. При нем игнорируется все, что объединяло людей, но это не исключает ситуации, когда конфликтующие придерживаются каких-то правил, соблюдая, например, внешние приличия, чтобы приобрести союзников, сторонников среди окружающих.
- Конкуренты обычно действуют параллельно, а конфликтующие стороны противодействуют друг другу. Конкуренция, скорее, перемирие, нежели борьба. Конкурент более обуреваем завистью или ревностью, чем злостью. Конкуренты имеют дело с результатами, успехами друг друга, а не с процессами, активностью каждого.
- Конфликт — это “некрасивая конкуренция”. Главные усилия конкурентов направлены на цели; при этом часть усилий тратится на то, чтобы ограничить противника, и, таким образом, происходит подмена цели. В конфликте главным и желаемым становится уничтожение и/или ослабление противника.
- Приз (общая ценность) — еще один существенный признак, отличающий конкуренцию от конфликта в мотивационном подходе. Предполагается наличие личности или группы (третьего лица), оценивающего результаты усилий конкурирующих. Ситуация чревата конфликтами, когда два и более лиц стремятся к цели — объекту, который может быть достигнут лишь одним из них.
- Конкуренция предполагает наличие разногласий, разности целей, ценностей, понимания, отношений, методов решения задач, типов поведения участников взаимодействия, усилия которых направлены на достижение этих целей, результата деятельности в рамках социально регламентированных норм. Мотивы же конфликтов заключены в доминантных личностных потребностях, целях, цен-

ностях и способах поведения, которые реально или в воображении оказываются взаимно несовместимыми, взаимоисключающими.

Таким образом, конкуренция и конфликт различают по таким критериям, как *совместимость или несовместимость доминантных целей, ценностей и целесообразных способов и средств их достижения.*

Конкуренция предрасполагает к конфликту, хотя не обязательно приводит к нему.

Обозначенные категории относятся к разным *сферам реальности.* В качестве таких сфер М. Дойч рассматривает [24]:

- объективную конфликтную ситуацию, составляющую основу конфликта;
- конфликтное поведение, представляющее собой способ взаимодействия участников конфликта при осознании ситуации как конфликтной.

Конкуренция, таким образом, понимается как характеристика ситуации взаимодействия, внешне заданный тип взаимосвязи сторон, предполагающий негативную взаимозависимость целей: один выигрывает только в том случае, если проигрывает другой.

Конфликт, объективным признаком которого является столкновение несовместимых действий (т. е. направленных на пресечение, срыв, obstruction других действий), является характеристикой не ситуации, а межличностных отношений. Решающее условие вхождения в межличностный конфликт — не столько несовместимость действий, сколько перцепция несовместимости. ***Психологической реальностью конфликт становится только тогда, когда воспринят как конфликт.***

Представители мотивационного подхода различают две базовые *модели поведения* участников конфликта:

- *кооперативное*, когда участники содействуют друг другу в достижении целей, обмениваются информацией для обоюдного и партнерского решения проблемы, дружелюбны, оказывают взаимную поддержку в работе;
- *конкурентное*, когда участники препятствуют друг другу в достижении поставленных целей, с подозрением воспринимают взаимную информацию как призванную ввести соперника в заблуждение относительно путей достижения этих целей, формируют негативные установки друг на друга. Такое поведение наиболее адекватно в ситуации, когда вероятности достижения цели обратно взаимосвязаны — успех одного с необходимостью влечет поражение другого.



Сущностная природа конфликта определяется в контексте *теории человеческих потребностей (ТЧП)*, одним из авторов которой является К. Ледерер [25].

Основным в ТЧП является положение о том, что *всем людям и общностям свойственны такие универсальные социальные потребности (социального существования), которые в принципе неустранимы, и их, подобно потребностям в пище и воде, можно только удовлетворять*. К ним относятся, например, потребности в безопасности, признании, идентичности, независимости в принятии решений, участии и признании, самореализации и развитии собственного социокультурного потенциала. В основе межличностных конфликтов, таким образом, лежит ущемление, фрустрация или неадекватное удовлетворение совокупности человеческих потребностей (или их части), которые и составляют “реальную человеческую личность” как активного субъекта социального процесса.

На любом социальном уровне естественные и универсальные потребности человека являются фундаментом всех конфликтных и спорных ситуаций начиная с бытовых и заканчивая международными. Однако в этом контексте важным представляется ответ на вопрос, что же, собственно, служит причиной конфликтных ситуаций — природа человеческих потребностей или недостаток средств для их удовлетворения.

Согласно ТЧП потребности не могут быть источником конфликта, поскольку они “доброкачественны” или нейтральны в любой связанной с ними ситуации соперничества, которая является следствием дефицита или скудности подходящих средств (методов, способов) удовлетворения соответствующих потребностей.

Соперничество возникает как итог той или иной стратегии “насыщения потребности”, как порождение обстановки “дефицита средств”, в которой проходит борьба за удовлетворение потребностей, либо как результат действий, цели которых не связаны с потребностями, а продиктованы лишь соображениями интересов.

Кроме того, межличностные конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, например желанием безопасности, независимости или причастности.

Причинами многих межличностных конфликтов с точки зрения ТЧП могут быть и неадекватно осознаваемые потребности. Люди сначала занимают определенные позиции, а затем сосредотачивают усилия на защите этих позиций, вместо того чтобы определить скрытые нужды или интересы, которые вынудили их занять эти позиции.

Все ли потребности, реализованные в поведении, имеют одинаковую онтологическую значимость для субъектов, существует ли иерархия потребностей и возможно ли все их перечислить? Несмотря на то что классификаций потребностей существует множество, однозначного ответа на поставленный вопрос пока нет.

По мнению одних представителей мотивационного подхода, *потребности, или “генетически запрограммированные предрасположенности”*, состоят из физических, социально-аффективных, самооценочных и самоактуализирующих компонентов. По мнению других, наиболее существенны потребности в безопасности, благосостоянии, идентичности и свободе. По мнению третьих, потребности иерархизируются от низших к высшим, при этом высшие потребности как ситуативно, так и генетически возникают только после удовлетворения потребностей предшествующих уровней [54].

Многие исследователи пытаются упорядочить структуру потребностей, в частности различая потребности первичные, или фундаментальные (базисные, центральные, существенные) и вторичные, или производные (периферийные).

Это имеет непосредственное отношение к теории конфликта, поскольку позволяет поставить вопрос о степени удовлетворения фрустрированных потребностей в зависимости от их места в иерархии.

Подход к определению природы конфликта с точки зрения анализа человеческих потребностей заслуживает особого внимания, так как позволяет объяснить и понять причины возникновения и перспективы разрешения конфликтов, имеющих возрастную специфику. Однако это станет реальным лишь тогда, когда межличностные конфликты, возникающие в различных возрастных группах, будут рассматриваться в контексте системы межличностных отношений и внутригрупповой активности как своеобразного момента и формы проявления противоречий, движущих развитие этой системы.

Заслуживает внимания вопрос о функциональной роли межличностных конфликтов. Принципиальная теоретическая установка сторонников мотивационной концепции, ставшая классической, состоит в том, что *межличностный конфликт как неотъемлемый момент социального бытия личности и группы может выполнять две функции:*

- позитивную (конструктивную);
- негативную (деструктивную).

*Позитивная (конструктивная) функция межличностных конфликтов* (Р. Дарендорф, М. Дойч, Г. Зиммель, Л. Козер и др.) базируется на следующем [96; 97].

- Конфликт предотвращает “застой” и “омертвление” индивидуальной или групповой жизнедеятельности и стимулирует движение группы, коллектива вперед.
- Конфликт объективирует источник разногласия и тем самым позволяет устранить его.
- Поскольку основой возникновения всякого конфликта является отрицание предшествующих отношений между сторонами, что способствует созданию новых условий, конфликт выполняет и адаптирующую функцию.
- Посредством конфликта личность может избавиться от внутренней напряженности и фрустрации.

Роль конфликта в межличностных отношениях и внутригрупповой адаптации зависит от характера вопросов, составляющих предмет столкновения, и типа социальной структуры, в рамках которой протекает конфликт.

В большей степени *конфликты развиваются в социальных структурах*, характеризующихся:

- тесными внутренними связями;
- высокой частотой интеракций;
- высоким уровнем личностной вовлеченности;
- ярко выраженной тенденцией к подавлению негативных эмоций, возникающих у членов группы, с запретами на их проявление.

Вспыхивающие в таких группах конфликты, как правило, угрожают расколом внутригрупповых отношений, дестабилизацией социальной структуры.

В группах с частичным индивидуальным участием, где отсутствуют запреты на проявление эмоционального антагонизма между членами группы и типичной является множественность конфликтных ситуаций, разрушительное действие конфликта уменьшается. Конфликтотенная энергия индивидов оказывается распыленной в разных направлениях, что мешает ее концентрации на уровне какой-либо одной взрывоопасной ситуации, чреватой расколом системы. Интенсивность конфликта, таким образом, обратно пропорциональна его социальной неоднородности.

На конструктивные или деструктивные особенности конфликтов в межличностных и внутригрупповых отношениях существенно влияют конфликты с другими группами — внешние или межгрупповые конфликты.

- Группы, занятые непрерывной внешней борьбой, обычно претендуют на абсолютную личностную вовлеченность своих членов и

в связи с этим ориентированы на подавление конфликтов. Если же конфликт все же возникает, он ведет к ослаблению группы путем раскола или насильственного удаления инакомыслящих.

- Группы, не втянутые в постоянный конфликт, реже требующие в этой связи от своих членов полноты их личностного участия, как правило, отличаются гибкостью структур и внутренним равновесием — в значительной мере из-за множественности конфликтных ситуаций. В таких группах неоднородные конфликты постоянно накладываются один на другой, предотвращая тем самым глобальный раскол группы в каком-либо одном направлении. Люди вынуждены одновременно участвовать в нескольких конфликтах, ни один из которых не поглощает полностью их личностных ресурсов. Частичное участие в нескольких конфликтных ситуациях, таким образом, является механизмом, поддерживающим равновесие внутригрупповой структуры.

Итак, в свободно структурированных группах и открытых обществах конфликт, направленный на снижение антагонистического напряжения, выполняет функции стабилизации и интеграции внутригрупповых отношений. Предоставляя обеим сторонам безотлагательную возможность для прямого выражения противоборствующих требований, такие социальные системы могут изменить свою структуру и элиминировать источник недовольства. Свойственный им плюрализм конфликтных ситуаций позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить социальное единство. Кроме того, конфликт внутри группы часто содействует появлению новых социальных норм и обновлению существующих и является способом адекватного приспособления социальных норм к изменившимся обстоятельствам.

***Акцентирование негативной (деструктивной) функции*** межличностных и внутригрупповых конфликтов возникает в том случае, если участники недовольны исходом конфликта и ощущают чувство потери. Если же все участники удовлетворены результатом конфликта, он продуктивен. Поскольку устранить конфликт невозможно, основной целью его изучения является ***выявление факторов, определяющих развитие конфликта по конструктивному или деструктивному пути.***

В качестве основы для решения данной задачи в соответствии с мотивационным подходом может быть использован закон социальных отношений М. Дойча, согласно которому характерные процессы и эффекты, обусловленные типом социального отношения (кооперативным или

конкурентным), имеют тенденцию усиливать вызывающий их тип социального отношения. Конфликт между сторонами, находящимися в кооперативной взаимосвязи, менее разрушителен, нежели конфликт между участниками конкурентного процесса [25].

Течение и способы разрешения деструктивного и конструктивного конфликтов существенно различаются, как различаются породившие их типы социальной взаимосвязи.

- Отличительная черта *деструктивного* межличностного конфликта, предполагающего конфронтацию сторон, — *тенденция к расширению и эскалации*. В результате конфликт нередко становится независимым от породивших его исходных причин и может продолжаться и после того, как эти причины уже исчерпаны, обесценены и забыты.
- Отличительная черта *продуктивного межличностного* конфликта — *совместная концентрация усилий сторон на решение конфликтных проблем*, что аналогично процессу творческого мышления. Как и решение творческих задач, продуктивный конфликт проходит те же этапы — от познания проблемы и неудачных попыток решить ее традиционными средствами через фрустрацию и дискомфорт к озарению, позволяющему увидеть проблему в новом ракурсе и найти ее новое решение.

***Конструктивные и деструктивные пути развития межличностного конфликта зависят от особенностей предмета конфликта:***

- размера;
- ригидности;
- централизованности;
- взаимоотношений с другими проблемами;
- уровня осознанности.

Межличностный конфликт нарастает в случае:

- увеличения количества конкурирующих групп и участников;
- нарушения прав личности;
- ориентации на выигрыш-проигрыш;
- несвязанности взглядов и интересов сторон;
- слабой определенности и расплывчатости конфликта;
- когда разрешение конфликта становится значимым для участников прецедента.

Ригидность и стереотипность межличностных конфликтов зависят как от предмета конфликта, так и от отношения к нему сторон. Ригидность увеличивается в случае, если стороны не желают рассматривать

альтернативы, настаивают и “закидываются” на своих позициях, рассматривая отход от позиции как унижение достоинства и снижение статуса. Чем больше тема конфликта затрагивает самооценку, образ, честь, репутацию или власть сторон, тем более межличностный конфликт централизован, тем в большей степени нарастает его интенсивность.

Мотивационный подход ориентирован на то, что межличностный конфликт часто не осознается, и является динамичным, а потому сложнее поддается разрешению. Однако осознание конфликта не ведет автоматически к его разрешению, особенно если его избегают. Избегание является своеобразной защитой от конфронтации, однако при этом затрудняется и становится невозможным эффективное разрешение проблемы.

Одним из важнейших вопросов, возникающих при обсуждении природы межличностного конфликта в мотивационном подходе, является вопрос о *факторах, детерминирующих возникновение и протекание конфликтов*, который рассматривается в соответствии с основными стадиями развития конфликта, определяющими его динамику.

Существенным моментом в этом отношении является выделение *конфликтной ситуации*, базирующееся на определении понятий “конфликтная ситуация” и “взаимодействие в конфликтной ситуации”. Конфликтное состояние системы интеракции в межличностном взаимодействии обусловлено наличием объективных факторов, позволяющих квалифицировать это состояние как конфликтное (т. е. возникающее в ситуациях “дефицита ресурсов”) независимо от того, воспринимается ли оно участниками взаимодействия.

Под *конфликтной ситуацией в межличностном взаимодействии* понимается конкретное воплощение в ситуации взаимодействия “лицом к лицу” конфликтного состояния системы диадических отношений, принятого или осознанного как таковое по крайней мере одним из участников этих отношений. Таким образом, для конфликтной ситуации характерно осознание конфликтных факторов хотя бы одним из субъектов интеракции в конкретных условиях. Определение участником взаимодействия ситуации как конфликтной характеризует первую фазу конфликтного взаимодействия.

В контексте рассмотрения основных аспектов вопроса детерминации конфликтного поведения целесообразно выделить внутриличностные показатели конфликтности ситуаций. Свидетельством восприятия ситуации межличностного взаимодействия как конфликтной является

ощущение угрозы, т. е. внутреннее отражение того, что ситуация может угрожать безопасности одной из сторон взаимодействия [71].

Один из участников интеракции может почувствовать, что его право занимать определенную позицию в рамках той или иной системы межличностных отношений становится проблематичным; уменьшается приток ресурсов, обеспечивающих правильное функционирование его в роли; возникли затруднения при коммуникации с другой стороной. Ощущение угрозы может возникнуть и тогда, когда один из участников предполагает, что другая сторона может стать источником блокировки его цели, намерений, предпочтений или средств для достижения цели. Ощущение угрозы вызывает желание одной из сторон расширить сферу своих прав или сузить сферу своих обязанностей относительно другой стороны.

Важным внутрличностным показателем служит осознание одной стороной несовместимости потенциальных позиций при интенсивном стремлении занять позиции, не совместимые с позициями и интересами другой стороны. Существенными являются такие особенности **восприятия участниками ситуации**:

- ситуация воспринимается как важная, потенциально способная обеспечить достижение желаемой цели;
- один из участников взаимодействия осознает, что достичь желаемой цели можно лишь при условии, если он займет некоторую ключевую позицию, которая не может одновременно принадлежать обоим участникам.

Субъективным фактором, позволяющим человеку определить ситуацию как конфликтную, является превышение уровня личностной толерантности к фрустрации, т. е. переход личностного “порога чувствительности” к фрустрирующим явлениям.

Осознание или восприятие ситуации в межличностном взаимодействии как конфликтной сопровождается специфическими **эмоциональными переживаниями**, в частности повышенной тревожностью, страхом, враждебностью, желанием сопротивляться, предубежденностью, агрессивностью и т. д. Подобные чувства составляют эмоциональный фон, характерный для всего процесса взаимодействия в конфликтной ситуации, однако на каждой стадии развития отношений их значимость и функции различны. Так, на стадии осознания ситуации как конфликтной эмоциональные переживания, во-первых, позволяют сигнализировать другому участнику, что ситуация воспринята как конфликтная, во-вторых, эти

чувства выполняют мобилизационную функцию для тех, кто их испытывает, позволяющую актуализировать “зону ресурсов”, необходимую для участия в конфликтной ситуации.

С позиций мотивационного подхода это приводит ко второй фазе конфликтного межличностного взаимодействия. В этой фазе взаимодействия каждый из участников намечает определенную *линию поведения*, которая впоследствии оформляется как общая “стратегия”.

- Во-первых, это уход от ситуации, вследствие чего конфликтная ситуация элиминируется за счет распада системы.
- Во-вторых, это отношение “торга”, или “переговоров” (компромиссное направление), когда каждая из сторон получает не все, к чему стремится, но ту часть, которая способна в какой-то мере удовлетворить ее.
- В-третьих, это собственные конфликтные отношения, связанные с борьбой, конфронтацией сторон, со стремлением получить максимум желаемого.

Следует отметить, что наиболее разработанным в русле мотивационного подхода является этап активного взаимодействия в конфликтной ситуации, особенно стадия достижения соглашения между конфликтующими сторонами, вынужденными идти на взаимные уступки посредством переговоров.

Особый интерес представляет изучение *системы детерминант, обуславливающих выбор типа поведения в конфликтной ситуации в межличностных конфликтах*. К ним относятся:

- оценка собственных силовых характеристик и возможностей с последующим их соотнесением с ресурсами противника;
- оценка стратегии действий партнера;
- восприятие намерений (целей) партнера;
- оценочное отношение к конкуренции и кооперации;
- личностные характеристики субъекта;
- эмоциональные состояния участников взаимодействия.

**Условием отказа от какого бы то ни было конфликтного взаимодействия (ухода от ситуации)** может быть либо осознание одной из сторон недостаточности ресурсов для ведения борьбы или переговоров, либо переоценка значимости и важности предмета разногласий, когда средства, требуемые на борьбу, не компенсируются величиной выигрыша, либо стратегическая “хитрость” с целью радикального изменения ситуации.



К условиям структурирования поведения по типу “конфликтного” в межличностных конфликтах можно отнести:

- спонтанные агрессивные или враждебные побуждения одной из сторон, достигающие такой интенсивности, что становятся неподконтрольными;
- результаты соотнесения силовых характеристик, энергетических и временных ресурсов, свидетельствующие о том, что затраты на борьбу при определенной вероятности победы оказываются более выгодными для одной из сторон в случае выигрыша, чем затраты, связанные с переговорами;
- достижение такого уровня враждебности, который определяется как опасный и в дальнейшем будет поддерживаться осложняющими обстоятельствами;
- позиции сторон, участвующих в конфликтной ситуации, особенно той стороны, которая с большей вероятностью может быть инициатором конфликтного поведения, не считая свое поведение неприемлемым или недопустимым;
- потеря одной из сторон надежды достичь цели какими-то иными средствами, кроме борьбы, после того как были испробованы или обдуманы и отброшены как непригодные другие типы поведения;
- субъективная оценка возможности победы одной из сторон или обеими сторонами достаточно высока.

Важнейшим субъективным фактором, обуславливающим высокую вероятность выбора конфликтной стратегии в межличностном взаимодействии, является ригидность, предполагающая невозможность уступок и компромиссов.

*Условия выбора поведения готовности к переговорам:*

- ресурсы обеих сторон оцениваются как равные или как примерно равные;
- враждебные или агрессивные чувства каждого из участников взаимодействия не превышают предела, до которого они выполняют только мобилизационную функцию;
- по крайней мере один из участников взаимодействия отказывается от представления о возможной несовместимости, т. е. становится менее ригидным по сравнению с другим и, следовательно, способным идти на уступки в определенных пределах.

К психологическим факторам, которые определяют динамику переговоров в межличностных конфликтах, относятся:

- статус участника переговоров;

- наличие третьих лиц, выступающих посредниками при разрешении конфликта;
- способ подготовки переговоров, а также характер проблемы, послужившей основой разногласий.

Статус участника переговоров определяется степенью его возможности воздействовать на партнера (посредством таких форм, как угроза и обещание, операционально определяемых по формуле “если, то”, и др.).

**Завершение, или исход, конфликта** как последняя стадия развития межличностного и межгруппового конфликта в мотивационной концепции предполагает два пути [45]:

- взаимный выигрыш, характерный для ситуации переговоров;
- односторонний выигрыш, влекущий за собой в большинстве случаев открытую конфронтацию сторон.

Исход конфликта связан как с целями участников, так и с теми средствами, которые они используют, при этом неотъемлемым элементом победы является готовность проигравшего пойти на уступки. Таким образом, победитель и побежденный, внося равный вклад в дело завершения конфликта, обеспечивают свободный выигрыш. Однако таковым исход будет лишь в том случае, если каждому участнику доступен определенный контроль над ситуацией и действиями другого.

### 4.3. Когнитивный подход

**Когнитивный подход** к изучению конфликтных ситуаций, являющийся альтернативой мотивационному подходу, рассмотрен в исследованиях Н. Фрыгиной и М. Крогиуса, а в зарубежной литературе — в трудах скандинавских и швейцарских психологов. Когнитивный подход исследует конфликт в аспекте влияния когнитивного, субъективного мира личности на ее поведение. Взаимодействие субъектов в социальной ситуации может быть понято, интегрировано с позиции субъективного отражения, т. е. благодаря анализу их восприятия, осознания рефлексии, оценки и т. д.

“Когнитивный конфликт”, выделенный представителями когнитивной концепции, выступая в реальном процессе общения в различных формах, в том числе и в форме критических высказываний его участников, является необходимым элементом развертывания коллективной творческой деятельности [85].

Возникновение и редукция когнитивных конфликтов обусловлены:

- структурой задачи;
- когнитивными структурами противостоящих сторон;
- степенью согласованности используемых стратегий.

Характеризующие конфликт противопоставления и столкновения различных точек зрения относительно предмета совместной деятельности являются важными условиями выработки коллективного решения. Однако в процессе групповых дискуссий *когнитивный конфликт может трансформироваться в межличностный, ведущий к разрушению коллективного творческого процесса*. При этом выделяются:

- несоответствие характера взаимодействия в ситуациях межличностного конфликта (углубление противоречий, симуляция несогласия с партнером) специфике взаимодействия в ситуации коллективного творчества (снятие противоречий в эффективном синтезе);
- негативное эмоциональное состояние участников межличностного конфликта, сопровождающееся резким снижением интеллектуальных функций;
- полное исключение возможности формирования в процессе совместной деятельности “совокупного субъекта” коллективной деятельности, являющегося основой повышения эффективности коллективного творчества.

Важный аспект рассматриваемого явления — поиск адекватных оснований для разграничения понятий когнитивного и межличностного конфликта.

Выделяют *три основных дифференцирующих параметра в разграничении понятий “когнитивный конфликт” и “межличностный конфликт”*.

*Первый параметр* учитывает характер актуальных индивидуальных мотивов участников совместной деятельности. Если ситуация когнитивного конфликта характеризуется наличием у индивидов общего актуального мотива деятельности или мотивов взаимодействия, дополняющих друг друга (таковы, в частности, познавательный мотив и мотив творческого самовыражения), то межличностный конфликт характеризуется наличием у взаимодействующих индивидов актуальных мотивов, несовместимых в рамках данной деятельности (когда реализация одного мотива является препятствием для реализации другого).

*Вторым параметром*, позволяющим различать когнитивный и межличностный конфликты, является характер осознания конфликтной ситуации, включающий в себя три момента.

- *Что осознается в качестве противоборствующего элемента?* В ситуации когнитивного конфликта противоборствующий элемент входит в сознание индивида в качестве элемента иной когнитивной структуры (т. е. структуры понятий, представлений, мнений и суждений индивида, отражающих в сознании объект деятельности (или предмет общения); в межличностном конфликте в роли противоборствующего элемента осознается собственно индивид, обладающий чуждыми мотивами.
- *Имеют ли место негативные эмоции и на что они направлены?* В ситуации когнитивного конфликта негативные эмоции (если они возникают) направлены на противоположную собственной концепцию; в ситуации межличностного конфликта негативные эмоции направлены на противоборствующего индивида.
- *Что является фактором, мотивирующим взаимодействие индивидов после осознания конфликтной ситуации?* Если ситуация осознана как когнитивный конфликт, формируется цель взаимодействия, адекватная осознанной ситуации (переубедить оппонента, доказать свою правоту или выявить недостатки своей точки зрения); если ситуация осознана как межличностный конфликт, то цель соответствует этому осознанию (индивид стремится построить взаимодействие таким образом, чтобы добиться реализации своих мотивов).

*Третьим параметром* дифференциации когнитивного и межличностного конфликтов является содержание общения в ситуации конфликтного взаимодействия. В соответствии с характером осознания ситуации в когнитивном конфликте объектом активности участников взаимодействия становится точка зрения оппонента, а в межличностном — сам оппонент. В этой связи общение индивидов в рассматриваемых ситуациях будет иметь различное содержание: в ситуации когнитивного конфликта предметом обсуждения становятся предлагаемые точки зрения (общение здесь включает в себя доказательство и опровержение мнений, рассуждение и проблематизацию, предложение вариантов решения проблемы и т. д.); в ситуации межличностного конфликта предметом общения становится личность оппонента, его мотивы и поведение (общение здесь выполняет функцию демонстрации негативных эмоциональных

взаимоотношений индивидов, что выражается в негативных оценках личности, поступков и намерений оппонента).

Таким образом, *когнитивный конфликт, обеспечивая познавательный процесс коллективной творческой деятельности, может переходить в плоскость эмоциональных отношений, затрагивающих уже не предметную сторону противоречия, а личностные особенности включенных в него людей.* При этом негативные взаимоотношения, возникающие вследствие такой трансформации, не только снижают индивидуальные возможности участников взаимодействия, но и не позволяют им использовать преимущества коллективной творческой деятельности по сравнению с индивидуальной.

Одним из механизмов превращения когнитивного конфликта в межличностный (формирование негативных межличностных отношений) является ***феномен неадекватного восприятия и оценки участниками взаимодействия когнитивного конфликта***, возникающий в процессе общения.

Помимо отмеченных особенностей когнитивного конфликта, рассматриваемого в контексте проблематики межличностного конфликта, его отдельные особенности можно обнаружить в характере межличностной перцепции конфликтующих индивидов. Эту особенность можно проследить в исследовании Н. Крогиуса [46]. Изучая конфликтную деятельность на модели шахматного поединка, он установил, что успех в борьбе во многом определяется лучшим пониманием противника и самого себя. В поведении шахматиста экспрессивные и предметные действия направлены на борьбу с личностью противника. К ним относятся:

- целенаправленные, сознательные действия по созданию противнику максимальных трудностей на основании знания его стиля и проявления специфических черт собственного поведения (последнее состоит в проявлении уверенности и самообладания);
- действия, выполняющие функции маскировки собственных истинных намерений и дезинформации противника (создание ложных угроз, призванных ввести противника в заблуждение относительно замыслов соперника, спровоцировать его ошибки; “заманывание” противника; демонстрация ложной цели, блеф и др.).

Таким образом, для обеспечения эффективности конфликтной деятельности важно учитывать механизмы межличностной перцепции, в связи с чем полезен не только анализ конфликтной ситуации, но и учет индивидуальных особенностей противника. Это расширяет границы

анализа и должно способствовать более широкой и объективной оценке имеющихся вариантов решения, а значит, по-видимому, и достижению продуктивного результата конфликтного поведения.

Представляется продуктивным рассмотрение когнитивного конфликта в рамках спортивной деятельности, так как специфическая тактическая борьба с соперником, направленная на создание препятствий в достижении его целей, основана на механизмах межличностной перцепции и рефлексии [38].

Анализ межличностных конфликтов с позиций когнитивного подхода позволяет изучать эмоциональную сторону взаимоотношений в конфликте, выявлять субъективное восприятие происходящего.

Межличностные конфликты в когнитивной концепции классифицируются по направленности субъектов.

- *Взаимно положительные отношения* при разрешении возникших между субъектами противоречий, направленные на поиск и достижение взаимоприемлемого результата, его согласованное принятие. В процессе достижения результата, несмотря на позитивную позицию и заинтересованность субъектов, возможно возникновение разногласий, эмоциональных напряжений.
- *Взаимно отрицательные отношения*, предполагающие определенность и однозначность позиций, негативных по содержанию. Все признаки межличностного конфликта явно выражены, эмоциональный фон деструктивен, субъекты относятся друг к другу враждебно, дают отрицательные характеристики своему оппоненту.
- *Односторонние положительно-отрицательные отношения*, возникающие, когда один из субъектов занял негативную позицию по отношению к другому, в то время как другой настроен положительно, дружелюбно и пытается наладить контакт. Данная ситуация характеризуется относительной стабильностью, так как негативно настроенный субъект в процессе отношений может нанести оскорбления, выдвинуть обвинения, которые приведут к тому, что другая сторона откажется от положительной позиции и займет также отрицательную. В таком случае возникает открытый межличностный конфликт.
- *Односторонние противоречиво-положительные отношения*, возникающие при условии, если один субъект относится положительно, а второй — колеблется между положительными и отрицательными оценками первого. Второй субъект испытывает амбивалент-

ный внутриличностный конфликт, являющийся предпосылкой межличностного. Он осторожен, скован, неустойчив в поведении, много внутренних личностных сил расходует на преодоление сложного внутриличностного состояния. В сложившейся ситуации либо могут окончательно утвердиться положительные отношения, либо произойдет разрыв отношений между субъектами. Решающим будет поведение наиболее инициативного и активного субъекта в поисках сближения или разрыва.

- *Односторонние противоречиво-отрицательные отношения*, характеризующиеся тем, что один субъект противоречиво относится к другому, колеблется от симпатии к антипатии, другой же относится к оппоненту однозначно отрицательно. Субъект, занявший противоречивую позицию, находится в состоянии внутриличностного конфликта. Его неуверенная, колеблющаяся позиция будет восприниматься другим как свидетельство слабости, непринципиальности. Межличностный конфликт в таких условиях наиболее вероятен.
- *Взаимно противоречивые отношения*, для которых характерна неустойчивость, совместная деятельность неэффективна. Оба субъекта испытывают внутренний амбивалентный конфликт. Поскольку взаимоотношения не несут в себе положительного содержания, комфорта, удовлетворения, они неустойчивы, ориентированы на ожидание и сведены до минимума, осуществляются в официальных нормах и формах.
- *Обезличенные или взаимно безразличные отношения*, устанавливающиеся при восприятии субъектами друг друга не как личностей, а как субъектов, выполняющих определенные функции (продавец — покупатель, водитель — пассажир и т. д.). При возникновении конфликта возможны эмоциональные реакции со стороны участников конфликта, выражение диффузной агрессии, обобщенного обвинения в противопоставлении себя другим.

Конфликт в межличностных отношениях возникает тогда, когда в основе взаимодействия лежат несовместимые противоположные интересы, потребности, ценности, а их одновременное удовлетворение затруднено. Для участников конфликта характерно наличие у них ***внешней и внутренней позиций в конфликте***.

- *Внешняя позиция* — это требования, установки, описание ситуации, открыто предъявляемые оппоненту. Внешняя позиция может совпадать или не совпадать с внутренней.

- *Внутренняя позиция* содержит истинные мотивы, ценности, потребности, которые заставили индивида вступить в конфликт. Внутренняя позиция может быть скрытой не только от оппонентов, но и от самого индивида, находясь на неосознанном уровне. В ряде случаев осознание внутренней мотивации помогает успешному разрешению конфликта.

Внутренняя и внешняя позиции личности в конфликте отнюдь не исчерпывают всех моделей поведения, которые во многом определяются активностью личности и зависят от познавательного, эмоционального, волевого потенциала человека, осознаваемого или неосознаваемого им.

Межличностный конфликт является производным психического состояния индивидов, их поведения, самой конфликтной ситуации в межличностном взаимодействии. Ситуация представляет собой комплекс переменных, включающих вид деятельности субъектов, их взаимосвязь и тип отношений, а также место, время, формы общения, наличие отношений и ресурсов для деятельности и удовлетворения потребностей, влияние окружающих, наличие вариантов решения либо их отсутствие.

Развитие межличностных конфликтов тесно связано с ценностными ориентациями, с характером взятых на себя ролей, динамическим состоянием личности, содержанием мотивов деятельности, которые и определяют характер и направленность поведения личности в конфликте. Наиболее напряжены конфликты, затрагивающие основные ценности личности, ее сущностные установки.

#### **4.4. Деятельностный подход**

*Деятельностный подход* к исследованию межличностных конфликтов позволяет проанализировать уровень эффективности совместной деятельности индивидов.

Исследователи, изучающие активность субъектов в группе, отмечают, что при доминировании в группе деловых противоречий конфликт завершается без разрыва межличностных отношений и не переходит в сферу эмоциональных, личностных столкновений и неприязни. Объективные условия оказывают влияние на межличностные отношения. Они во многом опосредуют развитие когнитивных процессов, в которых происходит взаимодействие индивидов. Приложение принципа деятельности к исследованию социальных групп весьма плодотворно сказалось на постро-



ении ряда теорий групповой активности: стратометрической концепции групповой активности А. Петровского; модели групповых процессов, получившей дальнейшее развитие в системно-деятельностном анализе поведения личности в группе; программно-ролевом подходе к исследованию научного коллектива; модели социально-перцептивных процессов в совместной деятельности и др. [59].

Влияние некоторых идей деятельностного подхода нашло отражение в трактовке и эмпирическом изучении межличностных конфликтов в исследованиях А. Аллахвердяна, Ф. Бородкина, М. Иванова, Г. Ложкина, Л. Петровской, Н. Повякель, Г. Полозовой, Б. Хасана и др. [6; 34; 53; 58; 60; 63].

В рамках теоретического исследования деятельностного подхода проведен глубокий критический анализ понятийно-концептуальных схем изучения межличностных конфликтов. Существенными и значимыми для понимания некоторых аспектов проблемы межличностных конфликтов являются данные эмпирических исследований *структурно-динамических особенностей конфликтного поведения и детерминирующих их факторов* [25]. Важным моментом здесь выступает выделение двух составляющих:

- конфликтной ситуации как объективной основы конфликта;
- конфликтного поведения, т. е. способов взаимодействия конфликтующих сторон.

Под конфликтной ситуацией в контексте деятельностного подхода к межличностным конфликтам подразумевается объективная несовместимость индивидуальных целей и потребностей участников конфликта. Конфликтное поведение, в свою очередь, понимается как система обоюдонаправленных эмоционально окрашенных действий, затрудняющих достижение целей противоборствующими сторонами.

Существенное внимание в деятельностном подходе к конфликтам в межличностном взаимодействии уделяется роли субъективного фактора в актуализации процесса конфликтного взаимодействия. В качестве такого “катализатора” выделяется *осознание хотя бы одним из участников возникшей ситуации как конфликтной*, т. е. такой, которая ощущается участниками конфликта как препятствующая достижению преследуемых и желаемых ими целей. Однако подобное толкование субъективно-объективных оснований, детерминирующих возникновение межличностных конфликтов, имеет ряд ограничений, не позволяющих в полной мере применять теоретические схемы, предложенные исследователями, в реальных группах.

В рамках рассматриваемого подхода определяются “ограничения” в выделении подлинных детерминант и динамике развития межличностной и внутригрупповой конфликтности.

1. Ограничение, предопределенное постулированием в качестве единственной объективной основы межличностного конфликта столкновения сугубо индивидуальных целей и потребностей. Общий характер совместной деятельности членов группы, заданный более широкой социальной общностью, обуславливает все виды внутригрупповой активности, в том числе и конфликтного взаимодействия. Деятельность человека в рамках группы, безусловно, может обеспечивать удовлетворение и сугубо личных, нерядоположенных или даже противоречащих намерениям остальных целей и, в известной мере, может побуждаться ими. Однако и в этом случае внутригрупповая активность индивида не перестает быть объективно направленной на решение совместных задач, а потому лишь частично характеризуется как процесс развертывания субъективных желаний.

2. Ограничение, связанное с первым и заключающееся в определении межличностного конфликта как “диссонансного” состояния диадической взаимосвязи абстрагированных от целостного социального контекста субъектов. При этом важны такие моменты:

- структура взаимодействия индивидов в этих системах не может быть изолирована от общего контекста деятельности, а значит, интерпретирована вне совокупности обуславливающих ее конкретно заданных социальных детерминант;
- без утраты единства структура не разлагается на совокупность диадических взаимосвязей и, стало быть, не формируется посредством их простого сложения;
- призванная служить реализации некоторой общей цели, структура взаимодействия не может быть основана на сугубо конкурентных началах — даже если взаимодействие в ходе совместной деятельности не является кооперативным (когда успех действия одного члена группы — необходимое условие выполнения действия любым другим), конкурентные, т. е. конфликтостимулирующие тенденции присутствуют здесь лишь как отдельные проявления общей структуры взаимодействия.

Таким образом, детерминанты межличностной конфликтности в группе можно вскрыть только в том случае, если сам конфликт будет рассмотрен в контексте всей системы внутригрупповой активности как

своеобразные момент и форма проявления движущих ее развитие противоречий.

В основу разработки проблемы внутригрупповых конфликтов с позиции деятельностного подхода положена *стратометрическая концепция внутригрупповой активности А. Петровского* [59].

В соответствии со стратометрической концепцией выделены две взаимосвязанные сферы внутригрупповой активности, различающиеся по объекту ее приложения:

- собственно межличностной активности в группе;
- субъект-субъектной активности в группе.

Вычленение этих сфер групповой активности дало возможность интерпретировать внешние наблюдаемые проявления интерперсонального конфликта — напряженность эмоциональных связей, сопровождающаяся совокупностью конфликтных действий — как своеобразное преломление во взаимоотношениях тех противоречий, которые определяют динамику развития предметной активности в группе.

При таком подходе узловым моментом исследования детерминант внутригрупповой конфликтности стало изучение сложной системы предметных взаимосвязей индивидов, основой развития которых является социально обусловленное проблемно-целевое содержание совместной деятельности. Внутренний механизм возникновения межличностных противоречий связывается с понятием “функционально-ролевая структура группы”, наличие которой обусловлено функциональной дифференциацией совместной деятельности. Система функционально-ролевых взаимосвязей фиксирует место членов группы в целостном процессе деятельности. Состояние и динамика функционально-ролевой дифференциации — степень ее полноты, адекватность персонализации ролей возможностям и способу действий их исполнителей, мера расхождения с требованиями ситуации — закономерно редуцируют некоторую напряженность и конфликтность межличностных связей в коллективе. Уровень развития группы как коллектива, степень эффективности совместной деятельности являются ведущими факторами, определяющими причины и интенсивность внутригрупповой конфликтности.

Выделив два вида конфликтов — предметно-деловые и личностно-прагматические, можно констатировать, что в группах более высокого уровня развития личностно-прагматические интересы реже выступают причиной межличностных конфликтов. Кроме того, с ростом эффективности совместной деятельности увеличивается количество внутригрупповых конфликтов, имеющих своим субстратом предметно-деловые раз-

ноглася. Функциональные последствия внутригрупповых конфликтов обусловлены их исходными содержательными причинами. Так, предметно-деловые конфликты в существенно меньшей степени, чем личностные, ведут к негативным последствиям. Определенный уровень предметно-деловой конфликтности не выступает фактором дезинтеграции совместной деятельности высокоэффективной системы.

Взаимосвязь конфликтности и позиции индивида в системе межличностных отношений определяется общими социально-психологическими характеристиками группы. В высокоразвитых и эффективных группах, где доминируют деловые противоречия и благоприятная психологическая атмосфера, конфликт не ведет к разрыву межличностных отношений, не сопровождается эмоциональным негативизмом. Чем выше единство представлений членов группы о нормативах поведения в конфликтной ситуации, а также о коллективе в целом, тем менее деструктивны эмоциональные последствия конфликта.

Использование деятельностного подхода при изучении межличностных конфликтов нашло отражение в исследованиях этого феномена в учебно-воспитательных группах. Выявлены тенденции проявления рассматриваемого социально-психологического явления на различных этапах групповой динамики (формирования, становления и функционирования группы). При этом отмечено, что высокие значения межперсональной избирательности могут быть присущи на всех этапах и прогнозирующей основой содержания внутригрупповой конфликтности выступают направленность и характер этой избирательности.

Межличностные конфликты, источниками которых являются противоречия учебных и служебных подсистем взаимодействия, в значительно меньшей степени ведут к деструкции внутригрупповых отношений. Чем ниже показатели соответствия официальной и неофициальной подсистем общения, тем в большей степени учебно-воспитательным коллективам свойственны предметные в своей основе межличностные конфликты.

Таким образом, деятельностный подход позволил по-новому подойти к явлению детерминации межличностных внутригрупповых конфликтов. Кроме того, деятельностный подход выделяет в качестве объективных детерминант межличностных конфликтов противоречия предметно-деятельностного характера, обусловленные особенностями совместной групповой деятельности.

## 4.5. Организационный подход

*Организационный подход* широко применяется при анализе конфликтов прежде всего в сфере управленческих отношений. Выделение организационного подхода достаточно условно и связано с существованием различных теоретических моделей конфликтного взаимодействия в больших социальных структурах, а также с появлением значительного количества новых организационных структур.

Модели организационного конфликта были предложены Н. Гришиной, А. Ершовым, С. Катаевым, Л. Понди, Р. Блэйком, Д. Муоном и др. [20; 21; 28].

Ряд моделей организационного конфликта, пользующихся довольно широкой известностью среди специалистов в области психологии управления, предложил в свое время Л. Понди [21]. Разработанные им теоретические конструкты (“конфликты переговоров”, “бюрократический конфликт”, “системный конфликт”) приложимы к описанию конфликтов, отражающих соперничество сторон за обладание дефицитными ресурсами, развертывающихся на уровне высшего управленческого аппарата, в “вертикальном” (между руководителем и подчиненным) и “горизонтальном” (между равностатусными индивидами) срезах внутриорганизационных отношений.

Однако речь идет не о какой-то единой концептуальной схеме, которая могла бы быть положена в основу исследования конфликта, как это характерно, например, для мотивационного подхода. Имеются в виду скорее различные теоретические модели конфликтных отношений в организациях, где анализ проблемы выходит за рамки малой группы (и тем более диады), затрагивая более крупные пласты отношений [35; 77].

В современном развитии организационного подхода к межличностному конфликту рассматривается не столько социальная организация в целом, сколько “поле” межличностного взаимодействия в малой группе. Конфликт есть результат неконгруэнтных или несовместимых отношений потенциального влияния, развертывающихся между членами группы или диады. Подобное влияние, по мнению известного представителя организационного подхода Б. Кабановфа, обусловлено наличием таких факторов, как симпатия и уважение, вызываемых субъектом у окружающих, степень его контроля над подкреплениями, занимаемая позиция в коммуникативной сети, величина вклада в групповое усилие, уровень квалификации, необходимый для выполнения соответствующих

функций в групповом задании и т. д. Согласно рассматриваемой модели конфликт возникает в том случае, когда имеет место рассогласование между возможностями субъекта (исходя из перечисленных факторов) и теми конкретными условиями (они касаются главным образом характеристик группового задания и соответствующих ожиданий членов группы), в которых он действует.

С точки зрения рассматриваемого подхода источники конфликтов имеют *предметно-деловую основу, связанную с особенностями совместной групповой деятельности.*

В рамках организационного подхода исследуются феномены межличностного взаимодействия:

- установления психологического климата в коллективе;
- межличностного взаимопонимания;
- межличностного восприятия;
- адекватности отображения образа партнера по взаимодействию;
- лидерства.

В качестве субъективных факторов, детерминирующих возникновение конфликтов, выделяются не только сугубо личностные особенности, но и социально-психологические характеристики субъектов групповой деятельности. Такой подход к межличностным конфликтам коренным образом отличается, например, от мотивационного подхода, согласно которому источниками конфликтных ситуаций являются сугубо психологические образования (потребности, установки, интересы личности, не нашедшие удовлетворения или реализации в конкретных условиях), а субъективными факторами, обуславливающими возникновение конфликтов, выступают личностные особенности, а также эмоциональные состояния участников конфликтного взаимодействия.

Модель организационного конфликта, основываясь на перечисленных источниках или факторах потенциального влияния, постулирует возможные типы конфликтных отношений и, что весьма существенно в прикладном плане, предлагает стратегии управления ими.

Именно в рамках организационного подхода разработано большинство конструктивных технологий (во многом апробированных практически) относительно способов поведения в конфликтных ситуациях и разрешения межличностных внутригрупповых конфликтов.

В этом плане показателен подход К. Томаса, который сконцентрировал внимание на следующих аспектах изучения межличностных конфликтов [98]:

- *какие формы поведения людей в конфликтных ситуациях характерны для них;*

- *какие формы поведения являются более продуктивными или деструктивными;*
- *как можно стимулировать продуктивное поведение.*

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет **двухмерную модель регулирования конфликтов**, основополагающими измерениями в которой являются **кооперация**, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и **напористость**, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. В соответствии с этими двумя основными измерениями К. Томас выделяет пять способов регулирования конфликтов:

- *соревнование (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- *приспособление*, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- *компромисс*, который характеризуется частичным удовлетворением интересов обеих сторон ценой взаимных уступок;
- *избегание*, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- *сотрудничество*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

При избегании межличностного или межгруппового конфликта ни одна из сторон не достигает успеха. При таких типах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, поскольку, например, идет на компромиссные уступки, поступается чем-то, либо проигрывают оба участника. И только в ситуации сотрудничества в выигрыше оказываются обе стороны.

Большое значение в психологии управления межличностными конфликтами имеют **условия продуктивного завершения конфликтного взаимодействия**. К. Томас выделяет такие условия:

- *адекватная оценка меры*, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально);
- *адекватное осознание целесообразности выбранного способа поведения* согласно конкретной ситуации;
- *учет силы оппонента, обладаемой им власти;*
- *правильное определение источника* (скрытых нужд, желаний, интересов участников взаимодействия);

- *учет характера взаимоотношений с другой стороной;*
- *учет собственных личностных свойств, а также особенностей оппонента.*

Таким образом, ***межличностный конфликт способствует:***

- группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы;
- получению информации об окружающей социальной среде;
- созданию и поддержанию внутреннего баланса сил, в частности, власти, социального контроля;
- созданию новых социальных институтов.

Согласно Д. Скотту, ***межличностные конфликты могут быть обращены в перспективные возможности, обеспечивающие пути личностного, межличностного и организационного совершенствования, и способны [71]:***

- подсказать, что же необходимо исследовать в самом себе;
- объяснить, что именно во взаимоотношениях является неправильным и изменить эти отношения в лучшую сторону;
- указать на то, какие организационные барьеры мешают взаимодействию, после чего они могут быть устранены.

Организационный подход является плодотворным при изучении возникающих в коллективах производственных конфликтов. Использование данного подхода при анализе межличностных конфликтов позволяет осуществлять диагностику развития конфликтных отношений и их профилактику.

Каждый из представленных подходов по-своему эффективен и позволяет определить направление развития межличностного конфликта, его причины, содержание и последствия. Интерактивная сторона общения характеризуется прежде всего взаимодействиями людей, которые не только обмениваются информацией и устанавливают связи, но и вырабатывают нормы и формы совместных действий, планируют общую деятельность, разрешают возникшие противоречия.



## 4.6. Межличностный конфликт на разных этапах онтогенеза

Изучению межличностных конфликтов, возникающих в онтогенезе в различных возрастных группах и срезам отношений (в “вертикальном” и “горизонтальном”), посвящено достаточно большое количество теоретических и экспериментальных исследований в области психологии.

Исследования особенностей межличностных конфликтов в онтогенезе показали их деструктивное влияние в межличностном взаимодействии на регуляционные системы как групп, так и отдельных личностей. Вместе с тем не вызывает сомнений и достаточно заметная роль межличностного конфликта как конструктивного социально-психологического явления, а именно как фактора социализации личности на различных возрастных этапах ее формирования и развития.

Подход к *конфликту как к фактору, детерминирующему процесс личностного формирования*, основан на теоретическом положении об интериоризации как основном механизме приобретения субъектом внутреннего опыта [18]. Будучи формой внешнего противоборства — столкновение мнений, оценок, способов поведения, интересов и т. п., — конфликт вследствие рефлексии может порождать внутренние противоречия, сомнения, борьбу мотивов, рассматриваемых как атрибуты “сложного” внутреннего мира личности.

Анализ специальной литературы позволяет выделить два направления в изучении межличностных конфликтов с точки зрения их социализирующей функции в возрастном развитии.

К первому из них относятся работы, посвященные исследованию *межличностного конфликта как момента возрастного кризиса* [11]. Смена одного стабильного периода другим традиционно трактуется как период трудновоспитуемости ребенка, который проявляется во внешней конфликтности и указывает на абсолютизацию деструктивной составляющей кризиса.

Своеобразие социальной ситуации развития применительно к детям, находящимся в критическом периоде, состоит в том, что внутренне они уже созрели для того, чтобы включиться в новые формы жизни, но этому препятствуют внешние обстоятельства, удерживающие ребенка в системе прежних отношений.

Показано, что формируемое чувство взрослости не находит своей реализации в ригидной системе отношений со взрослыми, что приводит к пресловутой трудновоспитуемости.

Результаты исследований также показали, что *структура переходного возраста есть отражение динамики взаимопереходов реальной и идеальной форм* [64]. При этом предполагается, что изменение в переживании ребенком среды обусловлено тем, что в момент возрастного перехода открывается идеальная форма развития — именно таким образом трактуются различные проявления изменений в поведении детей в кризисные периоды.

Истоком кризиса есть расчленение ребенком двух миров — старого и нового, различие реальной и идеальной форм. Ребенку открывается новая, идеальная форма взрослости, и он действует в старой реальной ситуации по логике нового и идеального. Это противоречие и провоцирует сложное немотивированное поведение ребенка, а конфликт рассматривается как необходимое условие развития ребенка в кризисе.

Речь идет о конструктивном конфликте, позволяющем ребенку и взрослому предельно обнажать собственные позиции и тем самым создавать условия для их рефлексии. Конфликт вызван тем, что взрослый не признает возрастающего чувства взрослости ребенка, но позитивный смысл конфликта состоит в раскрытии для самого ребенка его собственных возможностей. Можно полагать, что до конфликта как этапа развития кризиса единственной преградой для реализации искомой взрослости, т. е. для материализации идеализированной формы, остаются внешние ограничители — это “старые” формы жизни, формы взаимоотношений. Межличностные конфликты же создают условия для дифференциации этих ограничителей. Посредством конфликтов обнаруживается, что часть из них действительно связана с теряющими свою актуальность табу, но какая-то часть обусловлена собственной недостаточностью, неумением, неспособностью самого ребенка.

В конфликтах с предельной ясностью обнажаются и эмоционально переживаются преграды к реализации идеальной формы. Внешние, связанные с ригидностью системы воспитания затем устраняются, но остаются внутренние, обусловленные недостаточностью собственных способностей.

Именно в этот момент и возникает *мотивация новой деятельности, создаются условия для преодоления кризиса*. Но прежде чем кризис завершится, должна произойти рефлексия собственных возможностей. *Рефлексия*, рассматриваемая как этап кризиса, представляет собой интериоризацию конфликта между желаемым и реальным.

Таким образом, открытие идеальной формы и ее мифологизация изменяют поведение ребенка в привычных ситуациях, обесценивая отношения с близкими, провоцируя конфликты. Но оборотной стороной этих негативных явлений оказывается опробование своих новых возможностей, субъективизация новообразований предшествующего периода.

Столкновение желаемого и действительного обуславливает возникновение рефлексивного отношения к себе и своим возможностям, что, в свою очередь, становится основой перехода к новым формам освоения культуры — к новым видам деятельности.

Особенности поведения ребенка в кризисные периоды обусловлены попыткой построить новую систему отношений.

Конструктивный и деструктивный компоненты кризиса с точки зрения психологии межличностных конфликтов принципиально нерасторжимы: для того чтобы построить новое, необходимо освободить для него место, устранив старое. И наконец, самое важное — часто одно и то же действие ребенка, один акт поведения оказывается двунаправленным: одновременно и разрушающим старое, и формирующим новое [64].

Итак, *источником конфликтов детей со взрослыми в критические периоды развития являются противоречия между новыми потребностями, возможностями и способностями ребенка, которые открывает ему так называемая “идеальная форма” взрослости и возможностями ее реализации в условиях “старой” социальной ситуации развития.*

Психическое качество, имеющее смысл в перспективе детского развития, должно быть опробовано, а старая система отношений является для подобного испытания вполне адекватным “полигоном”. Таким образом, *конфликтность ребенка и есть опробование им своих возможностей.*

В основе другого направления изучения межличностных конфликтов в различные возрастные периоды лежит представление о том, что *источником конфликтов являются противоречия, обусловленные характером совместной деятельности детей, являющейся ведущей в соответствующие возрастные периоды.* Наиболее перспективными в этом отношении представляются исследования особенностей межличностных конфликтов в дошкольном возрасте.

Как известно, ведущей деятельностью детей дошкольного возраста является игра, воспроизводящая различные типы детских взаимоотношений. Характерная особенность игры дошкольников — создание воображаемой ситуации, состоящей в принятии ребенком на себя роли взрослого и воплощении ее в созданной самим ребенком обстановке [94].

Специфическое удовлетворение ребенка от игры связано с преодолением непосредственных побуждений, с подчинением правилам, регламентирующим данную роль. В игре осуществляется развитие конструктивных разрешений внутренних и внешних противоречий и конфликтов.

Играют дети дошкольного возраста в игры с правилами (дидактические и подвижные игры) и без правил (творческие игры). Наиболее часто возникают конфликты в творческих играх (сюжетно-ролевых, играх-драматизациях, конструктивных играх). *Объективной основой конфликтов между сверстниками являются противоречия, возникающие при организации ими совместной деятельности или в ее процессе.* Эти конфликты носят преходящий, ситуативный характер и, как правило, разрешаются самими детьми.

Внешние конфликты квалифицируются как конструктивные, полезные прежде всего потому, что они, при условии психологически адекватного поведения педагога, способствуют воспитанию у ребенка чувства ответственности, самостоятельности и других волевых и нравственных качеств, выработке умений решать проблемы, учитывая интересы других, умений взаимодействовать сотрудничая.

Игре свойственна определенная коммуникативно-организационная основа, включающая ряд организационных задач игровой деятельности: выбор темы игры, подбор участников игры, распределение ролей и др. В процессе выполнения этих задач и возникают многочисленные конфликты детей. Я. Коломинский и Б. Жизневский приводят семь основных *причин внешних конфликтов* в группах младших, средних и старших дошкольников [40].

- “Разрушение игры” — возникновение конфликта связано с действиями, прерывающими или затрудняющими процесс игры.
- “Выбор общей темы игры” — спор возникает в связи с тем, что дети хотят играть в разные игры.
- “Состав участников” — разногласия на основе выбора участников игры.
- “Из-за игрушек” — конфликты из-за стремления обладать игрушкой.
- “Выбор сюжета игры” — конфликты связаны с тем, что дети не могут договориться о порядке игры, т. е. какие будут игровые ситуации и действия персонажей.
- “Определение ролей” — борьба за исполнение наиболее престижных ролей.

- “Правильность игровых действий” — споры из-за того, верно или неверно играет ребенок.

У детей раннего возраста наибольшее число конфликтов возникает из-за несовместимых желаний обладания одной и той же игрушкой. В дошкольном возрасте конфликтные ситуации возникают вследствие нарушения правил игры, правильности игровых действий и в связи с выбором ролей.

Таким образом, *изменение содержания детских конфликтов имеют такие тенденции: от спора из-за игрушки в раннем возрасте до конфликтов, в которых игрушка выступает как атрибут определенной роли, которую ребенок стремится исполнить.*

Это явление закономерно. Д. Эльконин [94] отмечал, что конфликты чаще возникают:

- среди младших дошкольников — из-за игрушек;
- среди детей среднего дошкольного возраста — по поводу выбора ролей;
- в старшем возрасте — из-за правил игры.

Обнаружены следующие характерные особенности влияния детей в играх на других участников межличностных конфликтов:

- физическое влияние;
- опосредованное влияние (через третьего игрока, жалобы старшим);
- психологическое влияние (психологическое давление);
- словесное влияние;
- угрозы и санкции;
- аргументы.

Анализ динамики конфликтного поведения детей в различных возрастных группах дошкольного возраста позволяет сделать вывод о том, что поведение детей в конфликте претерпевает определенное эволюционное развитие. Сначала осуществляется постепенная замена физических действий на слово, затем словесное влияние усложняется и появляются определенные обоснования, оценка, что, в свою очередь, открывает путь к обсуждению спорных вопросов и нахождению позитивного варианта разрешения конфликта.

Особенности завершения детских конфликтов свидетельствуют о динамике овладения детьми различными коммуникативными умениями, с помощью которых они вступают в общение с ровесниками. Среди детей раннего возраста конфликты завершаются неблагоприятно, среди старших детей наблюдается равномерное соотношение благополучного

и неблагоприятного завершения конфликтов в игре. Иными словами, *конфликтные ситуации, возникающие в детских играх, очень часто не разрешаются положительно, что приводит к нарушению сферы общения у детей.*

Можно утверждать, что с возрастом увеличивается доля совместных действий детей, в которых они выступают не как отдельные индивиды, а как группа, объединенная общей целью и принимающая определенные правила для регуляции своего группового поведения. Нормы и правила, используемые детьми для разрешения конфликтных ситуаций, представляют собой определенную социально-психологическую форму знаковых средств, которые выработались в процессе общения и являются правилами, устанавливаемыми детьми для самих себя в отличие от правил, привносимых взрослыми.

Таким образом, *конфликты детей — это не просто негативные явления в детской жизни, это особенные, значимые ситуации общения, которые выполняют социализирующую функцию на соответствующем этапе формирования личности.*

В исследовании Е. Первышевой разработан и апробирован (на материале учебных групп ПТУ) *социально-психологический подход к изучению межличностных конфликтов как фактора социализации личности старших подростков* [58].

Объективной основой межличностных конфликтов в группах старших подростков являются противоречия процесса социализации, связанные как с психологическими особенностями возраста, так и со спецификой жизнедеятельности подростка (в данном случае в ПТУ как институте социализации).

Будучи отражением противоречий процесса социализации в межличностных отношениях, *конфликты являются одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающим миром и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения.*

Межличностные конфликты в переходный период от подросткового к юношескому возрасту имеют специфические особенности.

- Своеобразие содержания подростковых конфликтов характеризуется зачастую отсутствием предмета, под которым подразумевается общее содержание активности конфликтующих сторон.
- Разногласия и столкновения подростков могут быть не связаны с нарушением межличностных отношений.

“Наличие — отсутствие” предмета разногласий в межличностных конфликтах подростков и “сохранность — деструкция” межличностных отношений положены в основу *типологии подростковых межличностных конфликтов, отражающей их специфику*:

- конфликт мнений;
- конфликт интересов;
- конфликт ценностей;
- конфликт внешнего поведения.

Типы межличностных конфликтов в подростковом возрасте по характеру противоречий имеют различные функциональные последствия для участников и их межличностных отношений.

Конфликт мнений, как правило, разрешается конструктивным путем и может рассматриваться как адекватное средство формирования активной позиции личности. Регулирование конфликтов в случае столкновения интересов сторон зависит от предпочитаемых подростками способов их отстаивания. Сходство индивидуальных стратегий поведения в конфликте создает условия для разрешения проблем конструктивным путем.

Разрушительные психологические последствия для развития личности в подростковом возрасте несут конфликты ценностей, для которых характерна несовместимость стратегий конфликтного поведения.

Конфликт внешнего поведения является характеристикой стиля взаимодействия, принятого в группе старших подростков, и не связан с нарушением их межличностных отношений.

Более того, подтверждена гипотеза о том, что межличностные конфликты в учебных группах ПТУ являются групповой нормой поведения, регулирующей особенности самоутверждения личности в среде сверстников. Усвоение же учащимися социально значимых целей и способов самоутверждения может служить одним из критериев успешности социализации старших подростков.

Практика невмешательства, если речь идет о конфликтах ценностей в подростковом возрасте, может способствовать закреплению в индивидуальном опыте подростка социально неприемлемых способов самоутверждения, основанных на культе силы; пренебрежительного отношения к окружающим, развитию и стабилизации стереотипов конфликтного поведения в конфликтных ситуациях, стабилизации психологических защит типа проекций, замещений и др.

Установка на подавление или сглаживание любых конфликтов также является неэффективной в подростковом возрасте, так как лишает подростка возможности приобретения опыта, в том числе и позитивного,

отстаивания своей точки зрения, своего “Я”, утверждения своих ценностей, своей жизненной позиции.

Подход к изучению межличностных конфликтов с точки зрения их социализирующей функции для личности изучен недостаточно. Практически вне поля зрения остаются межличностные конфликты, возникающие в группах младших школьников: конфликты рассматриваются либо в контексте общей проблемы общения младших школьников со взрослыми и сверстниками, либо в русле проблемы школьной дезадаптации.

Крайне редко предметом психологического изучения выступают межличностные конфликты в юношеском возрасте [65].

Типичными и наиболее значимыми по содержанию *причинами межличностных конфликтов в юношеском возрасте* являются:

- ограничительный воспитательный стиль взрослого по отношению к подрастающей личности;
- столкновения по вопросам эротики и секса;
- школьная неуспеваемость;
- помощь в хозяйственных делах, аккуратность;
- ситуации, касающиеся области автономии и авторитета, в частности, связанные со стеснением свободы молодых людей школьными правилами и регламентами.

Конфликты с ровесниками в юности чаще всего, по данным Х. Ремшидта, связаны с соперничеством и борьбой за лидерство. Так, конфликты на почве соперничества происходят как между юношами, так и между девушками. В ранней юности они возникают и у тех, и у других преимущественно с лицами своего пола. Юноши соперничают за лидерство в группе, за успехи в физической и интеллектуальной сферах, за дружбу и привязанность. У девушек даже в ранней юности соперничество крайне редко связано с успехами в труде или спорте. Из-за более раннего по сравнению с юношами полового созревания на первый план выступают отношения с представителями другого пола. Конфликты возникают преимущественно из-за соперничества за благосклонность и привязанность более старших по возрасту юношей.

Конфликты между партнерами начинаются на более поздних этапах юности. Именно на “стадии тренировки” в партнерских отношениях происходят многочисленные столкновения между юношами и девушками, связанными узами дружбы. Они касаются вопросов образования семьи, добрачных половых отношений, верности партнеру, перспектив общего будущего, представлений о нормах и споров с родителями.



Рассмотренные исследования отражают важные проблемы юношеского возраста, являющиеся источниками межличностных конфликтов. Однако они малочисленны и не охватывают другие значимые сферы конфликтных отношений молодежи, в которых определенную роль может играть фактор социализации личности.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Виды межличностных конфликтов в дошкольном возрасте и их основные психологические особенности.
2. Особенности, отличия и следствия межличностных конфликтов в подростковом возрасте и юности.
3. Основные отличия в различных подходах к межличностным конфликтам.
4. Что такое межличностные реалистические и нереалистические конфликты?
5. Основные психологические черты и пути развития конструктивного и деструктивного межличностного конфликта.
6. Основные детерминанты выбора типа поведения в межличностных конфликтах.
7. Виды межличностных конфликтов по направленности субъектов взаимодействия.

## **ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

1. “Психологические предпосылки возникновения и эскалации межличностных конфликтов”.
2. “Использование тестовых методов психодиагностики межличностных конфликтов”.

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ: ПСИХОТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ

*Общайтесь с людьми так, как будто они на самом деле такие, какими они хотели бы быть, и Вы сможете им стать такими.*

**Г. Гете**

*Только та победа истинна, когда никто не считает себя побежденным.*

**Будда**

- **Психологический контекст управления конфликтами**
- **Психодиагностика и прогнозирование конфликтов**
- **Психопрофилактика и предупреждение конфликтов**
- **Выбор стиля поведения в конфликте**
- **Регулирование и разрешение конфликтов**

### **5.1. Психологический контекст управления конфликтами**

Располагая данными о личностных особенностях, источниках, условиях, порождающих конфликты, естественно задуматься над тем, как к ним относиться.

Существует разное отношение к конфликтам. В частности, есть крайние позиции. Сторонники одной из них недооценивают возможности отрицательных последствий острых конфликтных ситуаций, их влияния на взаимоотношения, общую атмосферу в коллективе, совместную деятельность людей. Приверженцы другой позиции проявляют излишнюю боязнь конфликтов, стремясь любой ценой смягчить противоречия, удовлетворить любое требование во избежание обострения противоречий.

Оба подхода дают не лучший результат. Наиболее целесообразная стратегия по отношению к конфликтам заключается не в стремлении избежать их любой ценой или не обращать на них внимания, а в умении не только сделать их разрешаемыми и продуктивными, но и обратить по возможности на пользу коллектива, работы, тем более, что разногласия возникают часто и нередко бывают весьма конструктивны.

**Что означает управление конфликтом?** Оно не равнозначно решению проблемы, породившей конфликт.

Во-первых, может существовать противоречие между оперативными и стратегическими интересами системы. Например, может оказаться, что в данный момент важнее сохранить хорошие взаимоотношения, чем добиться решения проблемы. Именно это имеет в виду Д. Дэна, считая, что разрешение конфликта не обязательно требует разрешения проблемы [27].

Во-вторых, разрешить проблему и конфликт можно по-разному. Например, гибель одного из оппонентов может означать разрешение проблемы. В конце концов большинство проблем могут иметь несколько возможных решений различного качества. Иными словами, проблема должна быть решена эффективно. Следовательно, необходимо иметь показатели для оценки адаптационных результатов и издержек конфликтной реакции. Обозначим их.

- *Качество неспецифической реакции.*

Это означает, что в результате неспецифической реакции должна сформироваться такая структура группы, которая позволит решить проблему наилучшим образом. Происходит распределение прав и обязанностей, реализация которых необходима для решения проблемы. Складывающиеся при этом взаимоотношения (связи) должны обеспечить прохождение и обработку информации. Иными словами, люди, задействованные в решении проблемы, должны быть способны общаться и взаимодействовать по данному вопросу, причем делать это конструктивно. Именно эти способности влияют на способ протекания конфликта (противоборство, сотрудничество и т. д.) и в конечном счете определяют качество адаптационной реакции.

- *Время адаптации с учетом своевременности неспецифической реакции.*

Даже при самом неадекватном поведении оппонентов (способе протекания конфликтов) ситуация будет в конце концов разрешена. Однако при этом реакция может быть выработана слишком поздно, когда ситуация уже изменится, и запоздавшая реакция будет неадекватна этой изменившейся ситуации.

- *Влияние на выполнение специфических функций системой в целом и каждым ее компонентом в отдельности (в том числе и влияние на рефлексивные способности системы).*

Осуществляется в зависимости от результатов деятельности, уровня удовлетворения основных потребностей (исправности) системы в целом и каждого ее компонента, сохранения информационных и вещественно-энергетических каналов обмена. Перестройка структуры системы в ответ на специфический стимул может привести ее в такое состояние, что она не сможет выполнять свои функции.

Таким образом, эффективность разрешения конфликта зависит от качества неспецифической реакции, сохранности качества специфических реакций (и то, и другое зависит от способа протекания конфликта) и времени выработки адекватной реакции на данный неспецифический стимул. Исходя из этого можно определить пути оптимизации разрешения конфликтов.

Реакция системы на неспецифический стимул внешней среды (задачи, ресурсы, компоненты) зависит от ее структуры и характеристик ее компонентов, а применительно к группе — от социально-психологических характеристик группы и психологических характеристик каждого из ее членов.

Следовательно, неспецифический стимул требует изменения следующих элементов группы:

- личностных характеристик членов группы — установок, умений и навыков, привычек, стиля общения и поведения в целом, профессиональной компетентности, гибкости и конформности и т. д.;
- качества коммуникативных процессов в группе (общения и взаимодействия);
- взаимоотношений в группе;
- групповой культуры — доминирующих мнений и настроений, групповых установок и традиций.

От широты и глубины требуемых изменений перечисленных элементов зависит интенсивность и разрешаемость конфликта.

Таким образом, для управления конфликтом необходимо контролировать много переменных. Именно поэтому столь обширна и разнообразна литература, посвященная разрешению межличностных конфликтов (по существу, о конфликтном общении), и практически отсутствуют публикации об управлении конфликтным взаимодействием в группе.

Выход из этой ситуации состоит прежде всего в уменьшении количества переменных методом структурирования и группирования. Такую

возможность дает введение понятия “роль”. Роль включает в себя все психологические феномены — как индивидуальные, так и групповые.

В целом *управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач*. Это предполагает перевод в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов и ограничения противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтом становится возможным при наличии некоторых *необходимых условий*. К ним относятся:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, духовных и социальных ресурсов, а также правовой основы управления, способности субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

*Управление конфликтами включает в себя:*

- *диагностику и прогнозирование конфликтов;*
- *их предупреждение и профилактику;*
- *регулирование и оперативное разрешение конфликтов.*

Рассмотрим перечисленные компоненты подробнее.

### ***1. Диагностика и прогнозирование конфликтов.***

Многие внешние стимулы, требующие неспецифической реакции, можно предвидеть. Одни из них связаны с цикличностью жизнедеятельности системы, другие — с ее естественным развитием, третьи — с реформированием психологической организации группы (сокращение штатов, изменение решаемых задач).

Конфликтная реакция на каждый из этих стимулов связана с перестройкой соответствующих ролевых структур, поэтому можно прогнозировать, какие роли будут участвовать в конфликтах, возникающих в ответ на определенный стимул. А поскольку есть конфликтная характеристика каждой роли, можно предвидеть и особенности протекания конфликтов с их участием.

### ***2. Предупреждение и профилактика конфликтов.***

Проблема профилактики конфликтов в организациях постоянно привлекает внимание исследователей и практиков управления. Однако ее решению часто мешает недостаточное понимание целей деятельности по предупреждению и профилактике конфликтов и порождаемая этой

неоднозначностью противоречивость позиции. Многие видят цель профилактики в недопущении конфликтов как таковых, хотя, как отмечалось ранее, конфликты бывают конструктивными, полезными и даже необходимыми. Целями профилактики конфликтов скорее должны быть повышение эффективности организации в целом, улучшение психологического климата (взаимоотношений) путем обеспечения более “некоммунального” и неразрушающего протекания конфликтов. Тогда работа по профилактике конфликтов будет органически вписываться в любую управленческую деятельность в качестве одного из ее постоянных компонентов.

Профилактика и предупреждение конфликтов в этом случае заключаются в следующем:

- заблаговременном разрешении спрогнозированной конфликтогенной ситуации (превентивное разрешение конфликтов);
- подготовке людей и коллектива в целом к адекватному (правильному, цивилизованному, грамотному) поведению в ситуации конфликта.

Превентивное разрешение конфликтов — глобальная задача стратегического управления, требующая социальных, экономических, технических и других мер. Эта задача имеет и психологическую составляющую.

Поскольку решение проблемы требует подготовки и проведения упреждающей и адекватной адаптационной реакции на спрогнозированное возмущение внешней среды, необходимо знать, как должна измениться структура организации, а следовательно, — как будут перераспределены роли (права, обязанности, власть, ответственность) и кто при этом окажет сопротивление изменениям. Затем можно постепенно осуществлять изменение в структуре группы, ее функционировании и целенаправленно проводить подготовку людей к работе в новых условиях. Основная проблема управления социально-психологическими явлениями в коллективе состоит в том, что вряд ли кто-либо в состоянии постоянно отслеживать все многообразие событий, процессов, связей в группе и постоянно воздействовать на них. В современной социальной жизни — сложной и динамичной — фронтальное управление неэффективно. Успеха можно добиться только управляя процессом самоорганизации группы.

### ***3. Регулирование и оперативное разрешение конфликтов.***

Возможности прогнозирования и профилактики конфликтов ограничены, поэтому всегда остается вероятность возникновения неконтролируемых конфликтов. В этом случае используется последнее средство

профилактической работы — оперативное разрешение конфликтов. Хотя этот способ считается достаточно эффективным, он может применяться не во всех случаях и требует значительных затрат времени, специальной подготовки оппонентов, а часто и наличия обученного посредника (медиатора).

Знание неформальных ролей участников конфликтов повышает эффективность деятельности по оперативному их разрешению и позволяет с высокой степенью вероятности оценивать скрытые интересы оппонентов, что является одним из основных условий сотрудничества.

## 5.2. Психодиагностика и прогнозирование конфликтов

Прогнозирование конфликтов тесно связано с их диагностированием и предупреждением. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя предупредить и ее появление. Прогнозирование конфликта является предпосылкой его предотвращения. Прогноз — это указание с определенной вероятностью места и времени возникновения будущего конфликта, базирующееся на психологическом диагнозе всех компонентов и содержания конфликта.

Чтобы *прогнозировать конфликт*, необходимо прежде всего проанализировать:

- 1) *сигналы конфликта*, выражающиеся в степени напряженности и появляющегося дискомфорта в группе, частоте их возникновения, потенциале их конфликтогенности и вероятности стимуляции ими конфликта;
- 2) *проблему* — имеется ли она, какова она — сложна ли, разрешима ли? При этом нужно учитывать, что проблема существует при наличии противоречия, рассогласования чего-то с чем-то;
- 3) *назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация* по разрешению проблемы — в конструктивном или деструктивном, в сторону развития конфликтной ситуации и эскалации конфликта. При этом важно помнить, что конфликтная ситуация — это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Люди нередко вступают в деловое и даже неформальное общение, но между ними часто могут возникать непонимание, отчужденность и даже настороженно-враждебные

отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого бывает нелегко. Нужно также учитывать, что конфликтная ситуация часто созревает незаметно и постепенно. Для прогноза конфликта крайне важно знать, в каком направлении развивается конфликтная ситуация — по нисходящей или же по восходящей, т. е. в направлении нарастания противоречия и противоборства;

- 4) *состав участников разворачивающегося конфликта и их способность к провоцированию конфликта.* Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, прежде всего следует обратить внимание на их ценностные ориентации, отличительные особенности характера и мотивы поведения (см. приложение). Кроме того, крайне важно наличие личностных свойств и черт характера, которые характеризуют конфликтность личности и свойственный ей конфликтный тип поведения;
- 5) *инцидент* (или инциденты) — в чем его особенности? Будет ли инцидент детонатором конфликта? Если инциденты повторяются часто, количество участников в них возрастает, используются разнообразными конфликтогены и нарастает их продуцирование и эскалация, можно говорить о конфликте и, возможно, о его деструктивном развитии.

Таким образом, прогнозирование конфликта требует анализа и осмысления всех структурных компонентов конфликта, их психологических особенностей, степени и потенциала конфликтогенности.

Важным в прогнозировании и психодиагностике конфликтов является правильное формулирование и постановка диагноза *проблемной ситуации*, которая может породить конфликт. Противоречие, выражаемое в проблеме, — суть конфликта. Дальнейшим шагом в прогнозировании конфликтов является выявление тенденций изменения проблемной ситуации, развития противоречий, а значит, проведение анализа *конфликтной ситуации*. При этом важно помнить следующее.

- Необходимо устранять конфликтную ситуацию. Нельзя говорить о прогнозировании конфликта, если не замечают либо не принимают во внимание конфликтную ситуацию, которая зреет в коллективе или группе.
- Конфликтная ситуация всегда возникает до конфликта.
- Психологический диагноз конфликтной ситуации, адекватность и серьезность в установлении заложенного в ней потенциала конфликтогенности должны подсказывать, что делать и как реагировать на различные конфликтные ситуации.



- Необходимо задавать вопросы “почему?” до выяснения первопричины, из которой проистекают другие причины, конфликтогены в поведении, инциденты и др.
- Желательно формулировать конфликтную ситуацию сжато, своими словами, по возможности не повторяя слов описывающих сам конфликт.

Конфликтная ситуация — ключевой момент в прогнозировании конфликтов, это диагноз болезни под названием “конфликт”. В случае необходимости конфликтная ситуация должна быть разрешена во избежание разворачивания и эскалации необратимого и неизбежного конфликта. При этом можно рекомендовать использование определенной *техники предконфликтного разрешения или “снятия конфликтной ситуации”*:

- установление действительных и потенциальных участников конфликтной ситуации;
- проведение максимально возможного анализа мотивов, целей, способностей, особенностей характера, профессиональной компетентности всех участников конфликтной ситуации и вспыхивающих инцидентов;
- изучение межличностных отношений участников конфликтной ситуации, существовавших до ее возникновения;
- определение истинных причин конфликтной ситуации и тенденций их перерастания в причины конфликта;
- выявление отношения к конфликтной ситуации и инцидентам лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в ее устранении;
- определение и применение, если это необходимо, способов разрешения конфликтной ситуации, которые были бы адекватны вызвавшим ее причинам, учитывали бы особенности вовлеченных в конфликтную ситуацию участников, носили бы конструктивный, а не эскалирующий характер, а также соответствовали бы целям улучшения межличностных отношений и развитию коллектива.

### 5.3. Психопрофилактика и предупреждение конфликтов

Проблема психопрофилактики конфликтов в последние годы приобретает особую актуальность и практическую значимость. Это определяется не только трудоемкостью непосредственного разрешения уже развернутых конфликтов, но и достаточно высокими требованиями к специалистам, которые могут осуществлять психокоррекцию и разрешение конфликтов. Значительно доступнее и “дешевле” (из-за расходов ресурсов и разнообразия затрат) осуществлять не только и не столько преобразование и разрешение конфликтов, сколько предупреждать их возникновение, т. е. осуществлять психологическую профилактику и принимать меры по предупреждению и предотвращению конфликтов.

Выделяют *первичную и вторичную профилактику конфликтов*. При этом оба вида профилактики и предупреждения конфликтов предполагают необходимость как **внешних** (прежде всего организационных и управленческих), так и **внутренних**, или собственно психологических, предупреждающих мер [63; 76].

Первичная психопрофилактика конфликтов заключается прежде всего в психологическом просвещении и развитии потенциальных или реальных участников конфликтов. Вторичная психопрофилактика предполагает непосредственную работу в группах риска, напряжения, противоборства, в группах с высоким потенциалом конфликтности и эскалации конфликтов.

В профилактической работе по предупреждению конфликтов используются разнообразные виды и методы психотерапии, в том числе и активные методы типа игровых психотехник, тренинговых психотехнологий и аутотренингов, методы групповой психотерапии и др.

Популяризация психологических знаний в области психологии конфликтов и конфликтологии дает людям представление о том, что конфликт — это трудноразрешимое противоречие, всегда связанное с острыми эмоциональными переживаниями, вызванное столкновением интересов, потребностей, несовместимых мотивов, целей и др.

*Основные задачи профилактической работы по предотвращению и предупреждению конфликтов* заключаются в следующем:

- овладении психологическими приемами и навыками бесконфликтного общения;
- овладении навыками саморегуляции в сложных, конфликтных ситуациях;

- овладении знаниями, умениями и навыками понимания конфликтогенов общения и осознании собственных конфликтогенов;
- овладении умениями преобразования и неэскалирования конфликтогенов общения;
- избавлении от личностной конфликтности и конфликтных форм и стереотипов поведения;
- обучении правильному (адекватному, конструктивному) поведению в сложной, спорной, предконфликтной либо конфликтной ситуации;
- овладении знаниями и умениями предотвращения деструктивных последствий конфликтов.

Существует достаточно много подходов к выработке технологий бесконфликтного общения, составляющей важнейшую часть профилактической работы. Так, в обучении правильному поведению человека в спорной, предконфликтной и конфликтной ситуации А. Тимохина считает целесообразным следовать таким психологическим рекомендациям [76].

- Решать спорный вопрос в настоящем времени, не вспоминая прошлые обиды и конфликты.
- Адекватно воспринимать, осознавать и отражать существо конфликта с точки зрения психологических механизмов — интересов, потребностей, целей и задач противоборствующих сторон. Почаще задавать вопрос: “Правильно ли я Вас понял (поняла)?”, что поможет избежать смысловых барьеров.
- Быть открытым в общении, доброжелательным и стремиться к созданию климата взаимного доверия.
- Попытаться понять позицию оппонента “изнутри”, поставив себя на его место.
- Не говорить обидных, унижающих достоинство личности слов, не употреблять нелестных эпитетов. Резкость вызывает резкость.
- Уметь аргументированно высказать свои намерения в случае неудовлетворения требований.
- Быть готовым преодолеть самолюбие, амбиции, признать собственную неправоту в тех или иных вопросах и позициях. В конфликте всегда виноваты обе стороны, но на примирение идет тот, кто нравственнее, мудрее, сильнее духом.

Важнейшее значение в предупреждении конфликтов имеет овладение приемами и навыками бесконфликтного общения. Так, А. Белкин с соавторами, творчески дополнив рекомендации Д. Карнеги, дает следующие *рекомендации по бесконфликтному общению* [6]:

- Необходимо перестать думать только о своем совершенстве и своих желаниях. Нужно попытаться увидеть достоинства в другом человеке, искренне признать в нем хорошее. Желательно быть сердечным в своем одобрении, щедрым на похвалы.
- Нужно говорить с людьми о том, что является предметом их желаний, и подсказать им, как этого достичь.
- Чаще улыбайтесь. Улыбка обогащает тех, кто ее получает, и не обедняет тех, кто ее дает. Она создает счастье в доме, атмосферу доброжелательности в делах и служит паролем для друзей.
- Для человека звук его имени является самым приятным и самым важным звуком в человеческой речи. Как можно чаще обращайтесь к другому человеку по имени. Старайтесь запомнить имена тех людей, с которыми Вас знакомят.
- Будьте хорошими слушателями. Поощряйте рассказы других о себе.
- Ведите разговор не выходя за круг интересов Вашего собеседника.
- Давайте людям почувствовать их значимость — и делайте это искренне. Говорите человеку о нем самом, и он будет слушать Вас часами.
- Единственный способ добиться лучшего результата в споре — уклониться от спора. Избегайте споров.
- Если Вы хотите научиться склонять людей к своей точке зрения, в случае своей неправоты, признайте это сразу и чистосердечно. Уступив, Вы получите больше, чем ожидали.
- Если Вы хотите склонить людей к своей точке зрения, вначале проявите дружеское отношение.
- Вступая в разговор, делайте акцент на тех вопросах, по которым Вы согласны с собеседником. Далек идет тот, кто мягко ступает.
- Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему самому. Мудрец, желая быть над людьми, становится ниже их, желая быть впереди, становится позади.
- Попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого человека. Желание понять другого человека порождает сотрудничество.
- Чтобы изменять человека, не нанося обиды и не пробуждая в нем негодования, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинства.
- Чтобы критиковать и не вызвать при этом ненависти, следует обращать внимание на ошибки в косвенной форме, но лучше всего начинать разговор с признания собственных ошибок.

- В минуты торжества над кем-то давайте ему возможность “спасти лицо”, т. е. выйти из ситуации с достоинством.
- Искореняя недостатки других людей, сделайте так, чтобы эти недостатки выглядели легко исправимыми, а дело, которым Вы хотите увлечь их — легко выполнимым.

Существенным в предупреждении и профилактике конфликтов является определение закономерностей, по которым они возникают и разгораются, а знание этих закономерностей позволяет устранить конфликтные ситуации и, соответственно, погасить конфликты в “самом зародыше”.

Так, ряд авторов полагают, что 80 % конфликтов возникает помимо желаний их участников, и главную роль в их возникновении играют так называемые конфликтогены, т. е. все, что может вызывать конфликты.

***Конфликтогенами** называют слова, действия (или бездействие), поведенческие акты или поведение в целом, которые могут привести к конфликту.*

Выделяют следующие разновидности типичных конфликтогенов, или, как их еще называют, “саботажников” общения [16; 43; 61; 90]:

- угрозы и приказания;
- негативная и необоснованная критика, замечания и отрицательные оценки;
- насмешки, издевки и поддевки;
- снисходительное отношение и снисходительный тон;
- оскорбительные и унижающие достоинство прозвища и клички;
- слова-“должники”;
- хвастовство;
- безапелляционность и категоричность в суждениях и высказываниях;
- перебивание другого, повышение голоса и другие попытки самоутвердиться за счет унижения или обесценивания другого;
- навязывание советов;
- утаивание важной информации;
- сравнение и навязывание конкурентных отношений;
- допросы, загоняющие “в угол” и вызывающие “чувство вины”;
- отказы от разговора или обсуждения важной темы;
- резкая и неуважительная, ничем не мотивированная смена темы;
- успокоение отрицанием;
- нарушения этики, в том числе и непреднамеренные (например, использование чужой мысли без ссылки на автора);

- подшучивание;
- ложь или же попытка обмана с целью добиться чего-либо нечестным путем;
- перекладывание ответственности на другого человека;
- просьба одолжить деньги;
- любые проявления агрессивности и раздражительности;
- эгоизм;
- манипулирование (с целью получения желаемого и с использованием другого человека).

В табл. 5.1 представлены типичные конфликты общения с примерами, которые выделили Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [43].

Таблица 5.1

Типичные конфликтогены общения

Конфликтоген	Пример	“Кто делает это?” Вы/Другие
1	2	3
УГРОЗЫ (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	“Если Вы не можете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о возможности вашего увольнения”; “Делайте, как сказано, или...”	
ПРИКАЗЫ (власть над другими)	“Срочно зайдите ко мне в кабинет”; “Не спрашивайте почему, делайте так, как Вам сказано”	
КРИТИКА (негативная)	“Вы недостаточно прилежно работаете”; “Вы постоянно жалуетесь”	
ОСКОРБИТЕЛЬНЫЕ ПРОЗВИЩА	“Такое может сказать только идиот”; “Ну ты просто дурак”; “Что еще можно ожидать от бюрократа?”	
СЛОВА-“ДОЛЖНИКИ”	“Вы должны вести себя более ответственно”; “Вы должны принимать во внимание факты”; “Вы не должны так сердиться”	
СОКРЫТИЕ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ (реплика-ловушка)	“Вам этот проект придется по душе” (не объяснив, что с этим связано)	

1	2	3
ДОПРОС	“Сколько времени у Вас ушло на это?”; “Во сколько это обошлось?”; “Почему ты так поздно?”; “Чем ты занимаешься?”	
ПОХВАЛА СПОДВОХОМ	“У вас так хорошо получаются отчеты; Вы не напишете еще один?”	
УБЕЖДЕНИЕ ЛОГИКОЙ	“Нечего тут расстраиваться. Все это довольно логично”	
НЕСВОЕВРЕМЕН- НЫЕ СОВЕТЫ (когда человек просто хочет быть выслушанным)	“Если бы ты навел порядок на своем письменном столе, у тебя не было бы причин для паники”; “Почему ты не сделал это таким образом?”; “Просто не обращай на них внимания”	
ОТКАЗ ОТ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСА	“Нечего обсуждать. Я не вижу здесь проблемы”	
СМЕНА ТЕМЫ	“Очень интересно... Я смотрел вчера смешной фильм...”	
СОРЕВНОВАНИЕ	— Я попал на прошлой неделе в ужасную аварию... — Это что, ты бы посмотрел на мою...	
УСПОКОЕНИЕ ОТРИЦАНИЕМ	“Не нервничай”; “Не волнуйся, все образуется”; “Все пройдет”; “Ты прекрасно выглядишь”	

Конфликтогены несут в себе психологическую склонность к эскалации конфликтов, и по сути каждый конфликтоген можно отнести к одной из трех психологических первопричин [90]:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

Например, к конфликтогенам как к прямым проявлениям превосходства относятся: приказания, угрозы, замечания, обвинения, насмешки, хвастовство, категоричность суждений и мнений, перебивание другого, обман, утаивание информации и др.

Все проявления агрессивности, как скрытой и неявной, так и открытой, граничащей с ненавистью и открытым нанесением ущерба, всегда являются мощными конфликтогенами, вызывают чувство страха, фрустрации.

Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, так как эгоист стремится добиться чего-то для себя (обычно за счет других), а это воспринимается как несправедливость и, конечно, служит почвой для конфликтов.

На конфликтоген обычно отвечают либо похожим, либо еще более сильным конфликтогеном. Закономерность эскалации конфликтогенов тесно связана с обидами, вытесненными психотравмами детства, переживаниями их и стремлением компенсировать психологические проигрыши, желанием снять раздражение, защитив себя, ответив обидой на обиду. При этом ответ обычно не слабее, а чаще сильнее раздражителя, “с запасом”. Таким образом, сила конфликтогенов стремительно нарастает.

В табл. 5.2 приведены примеры возможных преобразований типовых конфликтогенов, которые можно рассматривать как варианты “противоядия” от применения новых конфликтогенов, эскалации еще более сильных конфликтогенов и активного разворачивания конфликта.

Таблица 5.2

**Преобразования конфликтогенов (примеры  
“противоядий от конфликтов”)**

<b>Конфликтоген</b>	<b>Преобразующие вопросы</b>
1	2
Дурак! (и другие оскорбления)	Что Вы хотели бы? Как это можно исправить?
Я прав, а ты (они) не прав	Чем Ваша точка зрения отличается от их точки зрения?
Я не буду...	Что могло бы помочь Вам сделать это?
Все пропало	Как сделать это успешным? Как можно это улучшить?
Он (она) безнадежен!	Что в их поведении Вам не нравится?
Я (они) должен/вынужден...	Можете ли Вы (они) избрать такое действие?
Слишком много/мало...	По сравнению с чем?



1	2
Они всегда...	При каких обстоятельствах они не делают этого?
Я не хочу...	Какого исхода Вы хотели бы?
Я не могу...	Вы не сможете? Или, быть может, просто не видите, каким образом сделать это?
Он (она) никогда не...	Что произойдет, если Вы увидите такую возможность?
Это невозможно...	Если бы это было возможным, что потребовалось бы тогда?

В этом контексте согласно **правилам бесконфликтного общения** целесообразно:

- не использовать конфликтогенов;
- не отвечать конфликтогеном на конфликтоген;
- проявлять эмпатию к собеседнику;
- делать благожелательные посылы.

Итак, важнейшим условием профилактики конфликтов является избегание использования конфликтогенов в общении. При этом важно помнить:

- всякое неосторожное высказывание вследствие эскалации может привести к конфликту;
- проявление эмпатии и уважения к собеседнику предотвращает неадекватные и конфликтогенные реакции.

Для **избавления от склонности к применению конфликтогенов общения** необходимо:

- изживать стремление к превосходству;
- всячески сдерживать агрессию пассивными (например, выговаривание), активными (например, двигательная активность, спортивные занятия, наблюдения за спортивными соревнованиями, соревновательные увлечения типа охоты, рыбалки и др.) и логическими (рационализация и др.) способами;
- стремиться к преодолению разрушающего эгоизма.

Важным в становлении умений и навыков противодействия конфликтогенам в общении и склонности к продуцированию и эскалации личностью этих умений является развитие **психологической аттракции и позитивного имиджа**, содействующего продуктивному и бесконфликтному общению.

Под *психологической аттракцией* понимается возникновение или создание *психологической привлекательности* между партнерами по общению.

Аттракция у личности как субъекта общения возникает как результат эмоционального отношения, оценка которого порождает целый ряд чувств и проявляется в виде специфической социальной установки на другого человека как на партнера.

Психотехники формирования аттракции как системы психологических (вербальных или невербальных) техник и приемов предполагают передачу партнеру по общению сигналов, воспринимаемых им, осознаваемых или не осознаваемых, имеющих для него эмоционально позитивное значение. Возникают такие сигналы главным образом в сфере подсознательного, но в значительной степени формируют позитивное отношение к источнику их происхождения, т. е. к инициатору общения (отправителю этих сигналов).

***В формировании аттракции как психологической предпосылки бесконфликтного поведения и становления партнерских отношений существенными являются [62]:***

- установка на диалогическое статусное или внестатусное общение;
- уважение к личности (каждая личность является потенциальным партнером);
- применение вербальных и невербальных подтверждений тому, что противоположная сторона — личность, заслуживающая внимания;
- обращение к человеку по имени или по имени-отчеству;
- создание и акцентирование позитивных эмоций и ситуаций;
- осознание и удовлетворение потребности самоутверждения;
- тяготение к человеку, который вызывает позитивные эмоции и признает в другом человеке личность;
- установка на позитивное общение с целью решения вопросов и проблем;
- использование невербальных (открытость взгляда, позы, доброжелательность жестов и т. д.) и вербальных механизмов типа “золотых слов” и т. д.

***Важным условием и предпосылкой профилактики возникновения и эскалации конфликтогенов, как отмечает Н. Повякель, являются повышение психологической культуры и психологическое просвещение, способствующие:***

- предотвращению применения конфликтогенов в общении;

- самосовершенствованию сферы общения и овладению культурой общения и поведения;
- самосовершенствованию личности и своевременному избавлению от эгоцентризма, агрессивности и склонности к манипулированию, повышению самооценки и уважения к себе и другим;
- повышению стрессоустойчивости и формированию толерантности к фрустрациям, “иммунитета” на ситуативные и “коммунальные” конфликтогены общения;
- формированию у личности осознания и рефлексии чужих (но значимых для себя) и своих конфликтогенов.

Одним из эффективных методов профилактики и предупреждения конфликтов является **избавление от конфликтных типов поведения и личностной конфликтности**. Так, В. Андреев для избавления от конфликтного стереотипа поведения считает целесообразным следовать таким рекомендациям [3]:

- не стремиться доминировать во что бы то ни стало;
- быть принципиальным, но не бороться ради принципов;
- помнить, что прямолинейность хороша, но не всегда;
- чаще улыбаться (улыбка мало стоит, но дорого ценится);
- помнить, что традиции хороши, но до определенного предела;
- говорить правду нужно, но это нужно уметь делать;
- стремиться быть независимым, но не самоуверенным;
- не превращать настойчивость в назойливость;
- не ждать справедливости к себе в случае, если сам несправедлив;
- не переоценивать свои способности и возможности;
- не проявлять инициативу там, где в ней не нуждаются;
- проявлять доброжелательность;
- проявлять выдержку и спокойствие в любой ситуации;
- реализовывать себя в творчестве, а не в конфликтах.

Профилактика конфликтов, ориентированная на работу в группах с факторами риска и с высоким потенциалом конфликтогенности, использует различные методы групповой психологической работы с целью обучения групп умениям и навыкам осознания себя в настоящем, выражения себя и понимания другого. Это позволяет развивать ответственность за свои проблемы, умения эмпатийного слушания и доверия, акцентирует язык чувств, понимание чувств другого, содействует избавлению от конфликтности и конфликтных типов поведения, осознанию неадекватности суждений и поведения.

К *методам предупреждения и профилактики конфликтов, условно называемым “внешними”*, относятся:

- искусство руководить людьми, предполагающее в том числе и умение прогнозировать и предупреждать конфликтные ситуации, разрешать постоянно возникающие противоречия;
- неодинаковое отношение к конфликтам различной природы, например к деструктивным, которых должно быть как можно меньше, и к конструктивным конфликтам, без которых невозможно иногда решить сложные и не всегда однозначные вопросы;
- улучшение условий труда, совершенствование оплаты труда, улучшение организации производства и бытовых условий людей;
- соблюдение служебной и общечеловеческой этики;
- учет и разумное удовлетворение ожиданий людей.

Одним из важнейших средств предупреждения конфликтов является учет особенностей поведения конфликтных личностей, нередко страдающих различными комплексами, неудовлетворенных своим положением, статусом либо ролью, раздражительных и недовольных, напряженных и агрессивных, нуждающихся в постоянном удовлетворении болезненного самолюбия и снятии внутреннего напряжения.

## 5.4. Выбор стиля поведения в конфликте

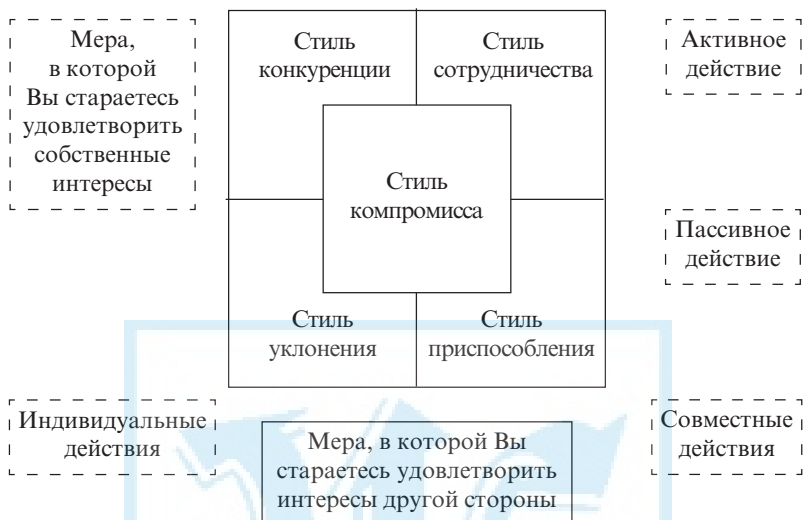
Одной из наиболее популярных и широко используемых в различных сферах жизнедеятельности человека является концепция Томаса — Килмена, в которой выделяется пять основных стратегий (иногда называемых “конфликтными привычками”), или стилей поведения в конфликтах [98] (рис. 5.1).

Рассмотрим типовые стратегии и соответствующие им стили поведения в конфликтах.

- **Конкуренция, соперничество или противоборство участников**, сопровождающиеся открытой борьбой за свои интересы. Такая стратегия обязательно предполагает выигравшего и проигравшего.

Человек, использующий эту стратегию, — весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Такой участник конфликта не заинтересован в сотрудничестве с другими, способен на волевые решения.

Люди, использующие эту стратегию, удовлетворяют собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать именно свое решение.



*Рис. 5.1. Основные стратегии поведения в конфликтах (сетка Томаса — Килмена)*

Тот, кто прибегает к этой стратегии, для достижения цели использует свои волевые качества, и если его воля достаточно хорошо развита, то ему это удастся.

Соперничество может быть эффективным, если использующий его обладает определенной властью. В ситуации, когда человек не обладает достаточной властью и соответствующим статусом для ее внедрения, стиль соперничества, используемый в конфликтах, обращается в явную “конфликтную привычку”, вызывает отчуждение и нежелание продолжать общение и даже деловые взаимоотношения. При конкурентном или соревновательном стиле союзники завоевываются только тогда, когда используемый ими стиль поведения приносит желаемый положительный результат — победу.

- **Избегание, уклонение или уход**, заключающиеся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на нем. Эта стратегия и соответствующий ей стиль поведения в конфликтах реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения проблемы или же просто уклоняется от разрешения конфликта.

Избегая конфликта или уходя из него (физически или эмоционально), возможно, человек опасается конфронтации. Уходя от реального разрешения конфликта, он лишает себя возможности принять участие в дальнейшем развитии ситуации. Избегание или уход от конфликта может привести к росту проблемы.

При этом выделяют наиболее типичные формы ухода:

- *молчание;*
- *демонстративное удаление;*
- *обиженный уход; затаенный гнев;*
- *депрессия;*
- *игнорирование обидчика;*
- *едкие замечания по “их” поводу за “их” спиной;*
- *переход на чисто деловые отношения;*
- *индифферентное отношение;*
- *полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.*

Часто стиль избегания считается “бегством” от проблем и от ответственности, а не эффективным выходом из конфликта.

- **Приспособление** — стратегия сглаживания противоречий, в основном поступаясь своими интересами. Человек не пытается отстаивать свои собственные интересы и соглашается делать то, чего хочет другой участник.
- **Компромисс** — стратегия урегулирования разногласий, конфронтаций через взаимные уступки. Компромисс предполагает, что одна сторона может “раздуть” свою позицию, чтобы потом показаться великодушной, или же “сдать” свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое ее не удовлетворяет. Кроме того, если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не оптимальным выходом из конфликта.
- **Сотрудничество** — наиболее продуктивная стратегия и стиль поведения в конфликтах, приводящие чаще всего к разрешению и продуктивному выходу из конфликта со взаимным удовлетворением интересов участников. Однако стиль сотрудничества сложен для реализации, требует много времени и специальной подготовки использующих его людей.

Основанием для выделения рассмотренных стратегий и стилей поведения является динамика соотношения между степенью настойчивости

в удовлетворении своих интересов и степенью готовности пойти на встречу другому участнику в удовлетворении его интересов.

Ни одну из выделенных стратегий нельзя назвать однозначно “хорошей” или “плохой”. Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. В то же время именно *сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.*

При стратегии сотрудничества удовлетворение интересов всех участников конфликта или конфликтной ситуации приводит к исчезновению предмета конфликта и, соответственно, риск возникновения его последствий сводится к минимуму. Вместе с тем сотрудничество относится к стратегии и стилю поведения, требующим, как уже отмечалось, соответствующей подготовки, сформированных умений и навыков в его использовании.

Многие специалисты выделяют также *стратегию подавления*, предполагающую тенденцию подавить конфликт с целью поддержания отношений любой ценой. В одних ситуациях, когда конфронтация по поводу незначительных разногласий приводит к чрезмерному стрессу во взаимоотношениях и может разрушить деловые отношения, мир в семье и др., когда оппонент еще не готов выслушать и понять, — стратегия подавления конфликта является разумной стратегией и, соответственно, стилем поведения в конфликтах. Конфликты иногда сами разрешаются, “перегорают” только за счет того, что продолжают поддерживаться дружеские либо деловые отношения.

Подавление серьезных и значимых конфликтов, требующих обсуждения и разрешения, означает, что не затрагиваются главные спорные вопросы. Если человек делает вид, будто ничего не произошло и все в порядке, мирится с происходящим, чтобы не нарушать покой, ругает себя за несдержанность и раздражительность, подавляет все негативные эмоции, молчит, но вынашивает планы мести, — он применяет различные формы подавления, авторитарности и, как следствие, манипулирования для достижения нужного результата.

*Выбор собственных, продуктивных для каждого человека индивидуальных стратегии и стиля поведения в конфликтах*, а также применение в соответствии с выбранным стилем поведения набора тактик воздействия зависит:

- от личностных свойств конфликтующей стороны и свойственно-го ей стиля поведения;

- стиля поведения участников, вовлеченных в конфликт;
- природы самого конфликта, его вида;
- значимости конфликта для его участников.

Важнейшим в выборе эффективной стратегии и стиля поведения в конфликте является **фактор ориентированности его участников на свои и чужие интересы**. От того, заинтересованы ли участники конфликта лишь в собственной выгоде, либо учитывают и интересы другой стороны, зависит тип предпочтительной стратегии.

Достаточно популярны такие стратегии и свойственные им стили поведения в конфликте:

- *проблемно-решающая;*
- *соперничающая;*
- *уступающая;*
- *бездействия.*

В выборе стратегии поведения важен также **фактор оценки участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения собственных целей и ее “цены”**. Оценка применимости стратегии позволяет осуществить ее адекватный выбор.

Так, **выбор в пользу проблемно-решающей стратегии** целесообразен, если:

- существует уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения;
- имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте;
- присутствует посредник;
- оценка готовности другой стороны к проблемно-решающему поведению позитивна;
- есть доверие к оппоненту, т. е. уверенность в том, что оппонент беспокоится об интересах другой стороны.

**Выбор в пользу соперничающей стратегии** можно сделать, если:

- одна из сторон очень заинтересована в результатах, однако враждебна по отношению к другой;
- запросы высоки и не снижаются;
- готовность другой стороны к уступкам оценивается как высокая;
- отсутствует удовлетворяющее обе стороны решение;
- цена использования соперничающей стратегии считается приемлемой.

**Выбор в пользу стратегии бездействия** целесообразен, если у участников конфликта имеется достаточно времени.



В тех же ситуациях, когда выгода от продолжения конфликта становится ниже установленного уровня, происходит *уход из ситуации конфликта*.

Одним из наиболее острых в психологии конфликта является вопрос об эффективности стратегий и стиля поведения в конфликте.

На первый взгляд, проблемно-решающая стратегия и близкая ей сотрудничающая стратегии кажутся наиболее эффективными, однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от множества факторов, и не все они благоприятствуют кооперативному и партнерскому поведению.

Важно то, какую стратегию использует оппонент. В том случае, если обе стороны применяют соперничающую стратегию, переговоры заходят в тупик. Если одна сторона использует соперничающую стратегию, а другая — сотрудничающую, это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению, однако более чем в 50 % случаев участник соперничающей стратегии добивается победы.

***Эффективность соперничающей стратегии повышает:***

- наличие единственного и лучшего решения;
- беспристрастность участника конфликта и его способность обосновать использование именно соперничающей стратегии;
- выгодность окончательного результата скорее для организации, чем для отдельной личности или небольшой группы.

***Эффективности кооперативной стратегии способствует:***

- взаимозависимость участников конфликта и их стремление к дальнейшему сотрудничеству;
- склонность участников игнорировать различия во власти;
- доступность формальных процедур для осуществления проблемно-решающего поведения;
- концентрация внимания на решении общей проблемы, а не на защите собственного мнения;
- оценка конфликта как незначительного, существование возможности перехода к проблемно-решающему поведению;
- восприимчивость и непредубежденность участников конфликта.

***Стратегия уступок эффективна*** в тех случаях, когда хорошие отношения с оппонентом важнее, чем результат конфликта.

Таким образом, для каждой стратегии существует класс ситуаций, в которых стратегия является наиболее эффективной.

Зависимость эффективности стратегии от требований ситуации вынуждает людей приспосабливать свое поведение к этим требованиям.

Существуют разные точки зрения относительно того, насколько сильно человек может изменять свое поведение в конфликте или, иными словами, могут ли стили конфликтного поведения выступать устойчивой характеристикой личности.

Высказывается мнение, что выбираемая стратегия — это относительно стабильный аспект личности, поскольку существуют личности, демонстрирующие в конфликте только кооперативную или только соперничающую стратегию. Между стилем конфликта и такими личностными характеристиками, как ригидность, догматизм, неуважение к людям, максимализм и склонность к манипулированию людьми, существует очень низкая корреляция. Эти представления отчасти, может быть, и верны, но не в отношении всех людей, а скорее применительно к так называемым акцентуированным личностям, чье поведение относительно мало корректируется факторами социальной ситуации.

Для основного контингента успешно адаптируемых людей более адекватным представляется рассмотрение стратегий как специфических типов поведения. Такое представление позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации, создает основу для тренировки навыков адекватного поведения в конфликте и в целом дает основание более оптимистично оценивать перспективы регулирования и разрешения конфликтов.

## **5.5. Регулирование и разрешение конфликтов**

При невозможности предотвращения конфликта и вступления его в зрелую стадию возникает задача разрешения и конструктивного завершения конфликта.

могут быть и формы административного, служебного и иного воздействия. Насилие, или силовое решение конфликта, стратегически всегда малоэффективно, так как подавленная сторона почти всегда остается неудовлетворенной решением конфликта, достигнутым таким путем, и это побуждает ее к скрытому сопротивлению, а порой и к открытому бунту, для подавления которых снова и снова потребуется насилие. Конфликт в этом случае может быть разрешен окончательно нередко с полным уничтожением (физическим или моральным) более слабой или проигравшей стороны.

- **Разъединение** — конфликт не разрешается и нередко не исчерпывается, а завершается прекращением взаимодействия, разрывом отношений между участниками конфликта (например, разводом). Разъединение часто приводит к постконфликтным последствиям и ситуациям неудовлетворенности, распадам организаций и дела. С психологической точки зрения разъединение тесно связано с неудовлетворенностью по меньшей мере одной из конфликтующих сторон, с внутрипсихологическими проблемами, а потому является крайней мерой.
- **Примирение** — противоречия и разногласия либо улаживаются мирно, что может происходить как бы само собой, и в основном недолговечно, поскольку проблема и тема конфликта не исчерпаны и, соответственно, не разрешены, либо примирение между участниками может быть осуществлено в результате переговоров, которые заканчиваются принятием обязательно согласованного, устраивавшего обе конфликтующие стороны решения.

Наиболее результативным путем устранения конфликтных противоречий является разрешение конфликтов.

Возможно полное и неполное разрешение конфликта. Существуют следующие **варианты разрешения конфликтов**.

1. **Полное разрешение конфликта на объективном уровне** вследствие преобразования объективной конфликтной ситуации (например, пространственное или социальное разведение сторон, предоставление им дефицитных ресурсов, отсутствие которых привело к конфликту).
2. **Полное разрешение конфликта на субъективном уровне** путем кардинального изменения образов конфликтной ситуации.
3. **Частичное разрешение конфликта на объективном уровне** через преобразование объективной конфликтной ситуации в направлении создания незаинтересованности в конфликтных действиях.

4. *Частичное разрешение конфликта на субъективном уровне* в результате ограниченного, но вполне достаточного для временного прекращения противоречия изменения образов конфликтной ситуации.

Положительные взаимоотношения редко встречаются в ситуации конфронтации. Эскалация конфликта нередко делает участников ригидными и подозрительными. В таком случае возникает необходимость участия третьей стороны для поиска решения, удовлетворяющего обе стороны. Третья сторона — индивид или группа, внешние по отношению к конфликту двух или более участников, пытающиеся помочь в достижении согласия.

Выделяют несколько типов (или ролей) участия третьей стороны в разрешении конфликта: *арбитр*, *посредник*, *помощник*. Они различаются степенью контроля третьей стороной принимаемых решений.

Наиболее велика власть третьей стороны в роли *арбитра*. Арбитр изучает суть проблемы, обсуждает ее с участниками конфликта, а затем выносит окончательное и обязательное для выполнения решение.

Менее авторитетна роль *посредника (медиатора)*, который, обладая специальными знаниями в области обсуждаемой проблематики, участвует в ее обсуждении, однако окончательное решение участники принимают самостоятельно.

Самая неавторитарная роль у *помощника*, поскольку он занят главным образом совершенствованием процесса обсуждения проблемы и не включается в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Существует несколько известных и апробированных психологических технологий разрешения конфликтов.

Одной из наиболее распространенных является технология разрешения конфликтов, ориентированная на исчерпывание конфликтологической формулы конфликта и предполагающая:

- установление реальных причин конфликта;
- определение проблемы конфликта;
- выявление реальных и скрытых участников конфликта;
- проведение анализа, определение частоты и тематики инцидентов;
- устранение конфликтной ситуации, предполагающее разрешение накопившихся противоречий, содержащих истинную причину конфликта;
- исчерпание инцидента, обозначающего стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

- исчерпание конфликта в случае исчезновения всех компонентов формулы конфликта.

В зависимости от того, считают ли участники конфликта его завершение удачным или неудачным для себя в соответствии с достижением собственных целей, выделяют несколько *способов разрешения конфликтов, нередко также называемых стратегиями* и обуславливающих особенности поведения и выбор соответствующих тактик [68].

- Стратегия “выиграть/проиграть”. Конфликтующая сторона желает достичь выигрыша за счет проигрыша оппонента и хочет стать победителем в конфликте, а оппонента сделать побежденным.
- Стратегия “проиграть/выиграть”. Конфликтующая сторона настроена на поражение, поскольку видит в оппоненте, например, слишком сильную сторону, борьба с которой обречена на провал.
- Стратегия “проиграть/проиграть”. Конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем заставляет и другую сторону остаться в проигрыше.
- Стратегия “выиграть/выиграть”. Конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который даст выигрыш и той и другой стороне.

Ориентация на выигрыш/проигрыш в разрешении конфликтов предполагает обязательное наличие выигравшего и проигравшего. Стратегии, предполагающие подсознательное стремление ориентироваться при разрешении конфликтов на максимальную защиту себя от боли, вызываемой чувством поражения, характеризуются стремлением взять власть в свои руки, чтобы оградить себя от насилия.

Стратегии “выиграть/проиграть” и “проиграть/выиграть” независимо от используемых тактик редко приносят долгосрочные результаты — проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от партнерских отношений и сотрудничества.

Ориентация в разрешении конфликтов на выигрыш предполагает следующее:

- участник стремится доказать другому, что тот не прав;
- участник недоволен и обижается, пока другой не передумает;
- каждый (и все вместе) стремится перекричать другого/других;
- кто-то пытается применить физическое давление или насилие;
- участники конфликта стремятся не принимать явного отказа.

Быть под властью такой привычной формы разрешения конфликтов означает потерять гибкость и вызвать к жизни ненужные трудности. Это случается преимущественно тогда, когда участники пытаются настойчиво доказать свою правоту, вместо того чтобы снизить тон, или делают вид, что все в порядке, вместо поиска совместного решения. В некоторых случаях названные стратегии поведения, ориентированные на выигрыш, могут быть вполне приемлемы и позитивны, однако в полноценном использовании этих стратегий при разрешении конфликта требуются гибкость и умение.

Наиболее позитивной и перспективной из перечисленных является ориентационная стратегия (или способ) разрешения конфликтов **“выиграть/выиграть”**, не предполагающая проигрыша другой стороны. Применение рассматриваемой стратегии предполагает и психотехнологию ее реализации, которую разработали австралийские психологи Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [43].

Психотехнологические преимущества рассматриваемой стратегии **“выиграть/выиграть”** заключаются в том, что с ее помощью не только находится наиболее приемлемое решение, но и укрепляются и улучшаются взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, повышается их склонность придерживаться принятого решения, продолжают отношения с тем же партнером, повторить опыт плодотворного сотрудничества.

**Психотехнология реализации стратегии “выиграть/выиграть” предполагает** обязательное изучение ситуации и вариантов ее разрешения перед принятием окончательного решения и включает четыре этапа.

- *Этап 1.* Узнайте, почему он/они испытывают потребность в объекте желания. При этом необходимо установить, какая именно потребность стоит за желаниями другой стороны.
- *Этап 2.* Быть может, разногласия компенсируются в каком-то ином аспекте? Необходимо узнать, в чем именно.
- *Этап 3.* Каковы варианты решений? Разработайте новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.
- *Этап 4.* Сотрудничество. Сделайте это вместе. Покажите ясно, что вы партнеры, а не противники.

Приведем **рекомендации для эффективной реализации стратегии разрешения конфликтов “выиграть/выиграть”**:

- необходимо определить потребности (скрытые и явные) всех участников;
- нужно стремиться удовлетворить потребности всех участников;
- необходимо признать ценности других, равно как и собственные;

- нужно быть объективными, отделять проблему от личности;
- необходимо искать творческие и неординарные решения;
- следует щадить не проблему, а людей.

Стратегия “выиграть/выиграть” делает из участников конфликта оппонентов, а из оппонентов — партнеров. Это означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта и стремление к удовлетворению потребностей всех.

Такие стратегия и технология разрешения конфликтов ведут к успеху как в делах, так и в личной жизни. Иными словами, стратегия “выиграть/выиграть” — стратегия успеха и взаимовыгодных решений.

Важным является соблюдение соглашений и договоренностей. Если выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и участие в процессе достижения соглашения принимали обе стороны.

Наиболее существенное преимущество стратегии “выиграть/выиграть” состоит в том, что она этична и одновременно эффективна.

Ч. Ликсон предложил *психотехнологию разрешения конфликтов*, включающую в себя семь шагов [49]:

- снятие масок;
- выявление подлинной проблемы;
- отказ от установки “только победа”;
- нахождение нескольких возможных решений;
- оценка вариантов и выбор наилучшего из них;
- стремление к диалогу и пониманию;
- признание ценности отношений и стремление к их сбережению.

Окончательное и реальное разрешение конфликтов возможно лишь посредством переговоров с учетом применения в их ходе стратегии “выиграть/выиграть”. ***Переговоры есть реальная и наиболее эффективная форма разрешения конфликтов. В организации переговоров при разрешении конфликтов технологически важны и необходимы:***

- *подготовка переговоров;*
- *поведение участников переговоров;*
- *ведение и завершение переговоров.*

***В подготовке переговоров при разрешении конфликтов*** желательно и целесообразно:

- “выкладывание на стол переговоров” каждым из участников своих нужд и опасений, а также желаемых выходов из конфликта и результатов переговоров;
- собирание фактов;

- осознание и стремление к пониманию доводов другой стороны, а не только собственных;
- стремление сделать согласие легким и принимаемым.

При *проведении переговоров* крайне важно выбрать психологически адекватный стиль поведения и придерживаться таких важнейших рекомендаций:

- прислушиваться к мнениям другой стороны;
- расценивать другую сторону как равную и не стремиться подчинить ее своей воле;
- объяснять другой стороне свою точку зрения;
- знать, что по-настоящему успешные переговоры означают выигрыш для всех сторон;
- уважать право другой стороны на личное мнение и не стремиться убедить ее принять Вашу точку зрения;
- избегать исходов по принципу “выиграть/проиграть”. Если окажется, что проигрыш одной стороны неизбежен, попытаться понять, можно ли изменить точку зрения или установку на решение проблемы конфликта;
- не бояться задавать вопросы; стремиться к четкости и избегать отклонений. Желательно задавать вопросы в случае неясностей и для направления переговоров в нужное и продуктивное (с точки зрения эффективности решения проблемы) русло;
- отделять личность от проблемы. Нападать желательно не на личность, а на проблему;
- учитывать возражения других участников. Желательно прибегать к “и”, а не к “но”;
- использовать в обсуждении тон и манеру, способствующие достижению согласия и понимания;
- давать понять участнику, что Вы уважаете и цените предлагаемые им варианты решения проблемы и не будете перечеркивать их;
- уважать ценности и опыт другой стороны;
- быть гибким и неригидным, уметь отступить от своей точки зрения и от своего видения проблемы. Желательно установить нижний предел, дальше которого Вы не пойдете, и придерживаться цели, но не маршрута к ней. Желательно при этом изменить ожидания, если они нереалистичны;
- максимально использовать обратную связь. Если что-то не срабатывает, нужно сменить тактику, усилить обратную связь, задавать вопросы.



*Завершая переговоры*, следует учитывать, что четкие договоренности предотвращают будущие конфликты и являются не только эффективным средством разрешения конфликтов, но и средством их профилактики.

Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным в зависимости от того, как он разрешается.

Иногда можно изменить направление развития конфликта, просто посмотрев на него по-другому. **Уяснение прежде всего того, что ссоры и разногласия являются частью жизни и что ошибочно пытаться избежать их — это один из путей преодоления и разрешения конфликтов.**

**Картография**, или **визуализация конфликта**, — одна из наиболее применимых, доступных и психологически желательных психотехник и технологий, которая может применяться как индивидуально (в случае внутриличностных конфликтов и трудностей в принятии самостоятельных индивидуальных решений), так и в межличностных и межгрупповых переговорах при разрешении конфликтов и принятии эффективных решений [43].

Карта конфликта дает возможность увидеть многое из того, что может ускользнуть от внимания (рис. 5.2).

*Технология визуализации конфликта имеет такие преимущества:*

- позволяет яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему;
- наталкивает на новые направления в выборе решений;
- создает атмосферу эмпатии и признания мнения людей, считавших, что они не поняты и к ним не прислушивались;
- предоставляет возможность выразить то, что нужно, то, в чем испытывают потребность, но о чем не задумывались ранее;
- создается групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы;
- дискуссия ограничивается определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций. Во время составления карты люди склонны сдерживаться, анализируя себя, других и ситуацию.

*Составление карты конфликта — упорядоченный, систематизированный, осознанный подход к проблеме конфликта.*

Технология картографии конфликта позволяет прежде всего сосредоточиться на проблеме, а не на эмоциях, углубиться не в переживания, не в удовлетворение своих обид и амбиций, а в решение проблемы и разрешение разногласий.



Рис. 5.2. Карта конфликта

При составлении карты конфликта целесообразно соблюдать определенную последовательность действий.

**Технология картографии конфликта предполагает обязательное наличие трех этапов (шагов).**

**Этап 1. В чем проблема?**

- Следует описать проблему в общих чертах. При этом необходимо избегать излишней детализации проблемы или попыток найти выход из нее.
- Важно определить природу конфликта, отображением которого занимаются.

**Этап 2. Кто вовлечен в конфликт?**

- Необходимо определить главные стороны конфликта.

- Следует выявить, кто является скрытым и, нередко, манипулятивным участником конфликта.
- Можно сгруппировать вовлеченных в конфликт людей по общим потребностям.

*Этап 3. Каковы подлинные потребности, нужды и опасения каждого участника или группы?*

- Необходимо перечислить основные потребности и опасения каждого из главных участников, связанных с данной проблемой.
- Следует прояснить мотивы, стоящие за позициями участников в данном вопросе.

При графическом отображении потребностей и опасений участников конфликта расширяется кругозор и создаются условия для более широкого круга потенциальных решений, становящихся доступными после окончания этого процесса.

В карту конфликта необходимо включить и озабоченность, опасения, тревоги. Существенным в их описании является возможность высказать и отразить на карте иррациональные страхи, подсознательные опасения.

Важно помнить, что люди должны сосредоточиваться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет полностью готова. Карту можно создать в любое время, в любом месте и с любым человеком.

Одним из наиболее распространенных в последние годы является метод (и технология) посредничества, или подключения третьей стороны (медиатора) к мирному разрешению конфликта. Появилось много исследований в области медиации, особого подбора кадров для посредничества и форм их профессиональной подготовки [19; 20; 37].

Сформулированы и достаточно четко обозначены *правила и технология посредничества при разрешении конфликтов*.

### **1. Придите к согласию.**

Вам, как посреднику, необходимо ознакомить участников конфликта с Вашей ролью и объяснить ее. Следует, например, сказать:

- Наша задача — решить проблему избегая обвинений, оправданий, не прерывая друг друга, говоря только правду.

### **2. Выслушайте другого.**

- Каждый участник рассказывает, что произошло с ним, в то время как другие слушают его.
- Каждый слушающий повторяет то, что было сказано до него, своими словами, во избежание недопонимания.
- Каждая сторона рассказывает о своем отношении к конфликту.

### 3. *Разрешите конфликт.*

- Каждая сторона объясняет, что ей необходимо для достижения соглашения.
- Соглашение можно записать на бумагу с подписью каждой стороны.
- Покажите, что разногласия можно решать лучшим способом, чем те способы, которыми стороны пользовались ранее.

Таким образом, конфликт может быть разрешен с прекращением конфликтного взаимодействия и урегулированием конфликтных отношений как самопроизвольно, так и путем специально организованных переговоров, а также с помощью третьей стороны.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Основные формы управления конфликтами.
2. Как можно спрогнозировать конфликт и какое место в прогнозировании конфликта занимает психодиагностика?
3. Что такое профилактика конфликтов, как она связана с психологическим просвещением и умением общаться бесконфликтно?
4. Основные психологические причины и виды конфликтогенов общения. Перечислите наиболее типичные для Вас конфликтогены общения и конфликтогены, на которые Вы наиболее болезненно реагируете. Проследите, есть ли между ними связь, и если есть, то какая.
5. Сформулируйте основные тактики поведения в конфликтных ситуациях и определите, какие тактики более всего свойственны Вам. Перечислите основные правила бесконфликтного общения.
6. Основные технологии разрешения конфликтов, их основные особенности.
7. Опишите какой-либо конфликт, происшедший в Вашей жизни, определите в нем элементы формулы конфликта и нарисуйте карту конфликта. Попробуйте проанализировать, какие тактики поведения используются участниками конфликта и, соответственно, разрешим ли данный конфликт и при каких условиях. Какие методы для его конструктивного разрешения Вы бы предпочли?
8. Могли бы Вы выступать третьей стороной (медиатором) в разрешении конфликта? Ответ обоснуйте.
9. Какие способы профилактики или разрешения конфликтов Вам приходилось использовать?

## ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. “Мои конфликтогены общения” (с заполнением табл. 5.1 и 5.2).
2. “Визуализация конфликта” (с составлением карты конфликта и ее обсуждением).
3. “Эффективная стратегия поведения в конфликте” (обсуждение проблемы с использованием игровых методов).



## ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

В предлагаемом практикуме подобраны апробированные тесты и тестовые методики для проведения психологической диагностики и самодиагностики личностных свойств, качеств и черт характера, которые прямо или косвенно обуславливают конфликтность личности, особенности используемых ею стратегий и тактик поведения в конфликтах, склонность к активному использованию конфликтогенов, степень агрессивности, уровень коммуникативного самоконтроля и стрессоустойчивости — все, что может эскалировать конфликты, создавать проблемы в общении, личном и профессиональном взаимодействии.

Предлагаемые тесты позволяют с большой степенью точности прогнозировать особенности поведения личности в критических, прежде всего конфликтных, ситуациях, а также предотвращать конфликты, управляя подбором кадров в коллективах.

Кроме приведенных тестов в целях диагностики можно также использовать следующие тестовые методики: “Методика определения акцентуаций характера” К. Леонгарда, “Методика изучения фрустрационных реакций” С. Розенцвейга, “Методика диагностики межличностных и межгрупповых отношений (“социометрия”)” Дж. Морено.

При подборе тестов авторы использовали сборники тестов “Психология личности. Тесты, опросник, методики”; “Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации”; “Практическая психодиагностика. Методики и тесты”; “Практическая психология в тестах, или как научиться понимать себя и других?”, а также книги “Как управлять другими. Как управлять собой” В. Шейнова; “Основы психотехнологии общения менеджера” Е. Руденского и др.

**Инструкция.** Выберите один из трех предлагаемых вариантов ответа на вопросы и запишите его, например, в таком виде: 1 — А, 2 — Б, 3 — В и т. д.

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?  
А. Нет.  
Б. Иногда.  
В. Да.
2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а возможно, ненавидят?  
А. Да.  
Б. Затрудняюсь ответить.  
В. Нет.
3. Кто Вы в большей степени?  
А. Умиротворяющий.  
Б. Принципиальный.  
В. Предприимчивый.
4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?  
А. Часто.  
Б. Периодически.  
В. Редко.
5. Что для Вас было бы приоритетным, если бы Вы возглавили новый коллектив?  
А. Разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности.  
Б. Изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами.  
В. Чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач какое состояние для Вас наиболее характерно?  
А. Пессимизм.  
Б. Плохое настроение.  
В. Обида на себя.
7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?  
А. Да.

- Б. Скорее, да.  
В. Нет.
8. Относите ли Вы себя к людям, которые готовы услышать горькую правду о себе, сказанную в глаза?  
А. Да.  
Б. Скорее, да.  
В. Нет.
9. Какие качества Вы стараетесь изжить в себе?  
А. Раздражительность.  
Б. Обидчивость.  
В. Нетерпимость к критике в свой адрес.
10. Кто Вы в большей степени?  
А. Независимый.  
Б. Лидер.  
В. Генератор идей.
11. Каким человеком считают Вас друзья?  
А. Экстравагантным.  
Б. Оптимистом.  
В. Настойчивым.
12. С чем Вам чаще всего приходится бороться?  
А. Несправедливостью.  
Б. Бюрократизмом.  
В. Эгоизмом.
13. Что для Вас наиболее характерно?  
А. Недооценивание своих способностей.  
Б. Объективная оценка своих способностей.  
В. Переоценивание своих способностей.
14. Что чаще всего приводит Вас к столкновению и конфликту с людьми?  
А. Излишняя инициативность.  
Б. Излишняя критичность.  
В. Излишняя прямолинейность.

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество набранных Вами баллов, используя приведенную далее таблицу. Отметим, что более высокий уровень конфликтности предполагает наличие черт характера, обуславливающих продуцирование конфликтов, использование конфликтогенов общения и, безусловно, повышение конфликтности отношений в коллективе.



Вариант ответа	Количество баллов за вопрос													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

*14–17 баллов* — очень низкий уровень конфликтности.

*18–20 баллов* — низкий уровень конфликтности.

*21–23 балла* — уровень конфликтности ниже среднего.

*24–26 баллов* — уровень конфликтности несколько ниже среднего.

*27–29 баллов* — средний уровень конфликтности.

*30–32 балла* — уровень конфликтности несколько выше среднего.

*33–35 баллов* — уровень конфликтности выше среднего.

*36–38 баллов* — высокий уровень конфликтности.

*39–42 балла* — очень высокий уровень конфликтности.

## Тест 2 КОНФЛИКТНАЯ ЛИ ВЫ ЛИЧНОСТЬ?

**Инструкция.** Прочитайте внимательно каждый вопрос и выберите один из предлагаемых вариантов ответа.

- В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
  - Не принимаю участия.
  - Кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой.
  - Активно вмешиваюсь, “вызывая огонь на себя”.
- Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?
  - Нет.
  - Только если имею основания.
  - Критикую по любому вопросу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
- Часто ли Вы спорите с друзьями?
  - Только если они не обидчивы.
  - Лишь по принципиальным вопросам.
  - Споры — моя стихия.

4. Представьте, что Вы стоите в очереди. Как Вы реагируете, если кто-то пытается пройти без очереди?
  - А. Возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже.
  - Б. Делаю замечание.
  - В. Прохожу в начало очереди и наблюдаю за порядком.
5. На обед Вам подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
  - А. Не буду поднимать шум из-за пустяков.
  - Б. Посолою, не комментируя.
  - В. Не удержусь от замечания и, возможно, демонстративно откажусь от еды.
6. Вам наступили на ногу на улице или в транспорте. Ваша реакция?
  - А. С возмущением посмотрю на обидчика.
  - Б. Сухо сделаю замечание.
  - В. Выскажусь, не стесняясь в выражениях.
7. Кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась. Ваша реакция?
  - А. Промолчу.
  - Б. Ограничусь коротким тактичным комментарием.
  - В. Устрою скандал.
8. Вам не повезло в лотерее. Как Вы к этому отнесетесь?
  - А. Постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам слово никогда больше не участвовать в ней.
  - Б. Не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш.
  - В. Проигрыш надолго испортит настроение.

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество набранных Вами баллов исходя из того, что вариант ответа А соответствует 4 баллам, Б — 2 баллам; В — 0.

**28–32 балла.** Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение “Платон мне друг, но истина дороже” никогда не было Вашим девизом. Может быть, поэтому Вас иногда называют приспособленцем; наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказаться принципиально невзирая на лица.

**15–28 баллов.** Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь в том случае, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как

это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом Вы не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к Вам уважение.

**0–14 баллов.** Споры и конфликты — это воздух, без которого Вы не можете жить. Любите критиковать других, но когда Вам это выгодно. Если же слышите замечания в свой адрес, можете критикующего “съесть живьем”. Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не потому ли у Вас нет друзей? Словом, постарайтесь изменить Ваш сложный и, можно сказать, вздорный характер.

### Тест 3 ДИАГНОСТИКА ГОТОВНОСТИ К ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ И РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ

**Инструкция.** Приступая к тесту, мысленно представьте в подробностях последний конфликт, в котором Вы участвовали. Оцените уровень своих знаний, умений, способностей, которые Вы смогли проявить в ситуации переговоров, ведении споров и дискуссий, разрешении конфликтов.

По девятибалльной шкале оцените, насколько Вы компетентны и подготовлены, чтобы:

**а) знать:**

1. Историю зарождения и развития конфликта 1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Психологические и другие особенности участников конфликта и лиц из ближайшего окружения 1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Особенности типов и видов конфликтов 1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Основные приемы и правила ведения спора 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Основные приемы и правила ведения переговоров 1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Основные приемы и правила разрешения конфликта 1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Сильные и слабые стороны, качества, которые у Вас проявляются в конфликтной ситуации и при ведении переговоров 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**б) уметь:**

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. Определить и диагностировать тип и вид конкретного конфликта                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Идти на разумные компромиссы  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Установить контакты даже с враждебно настроенными к Вам лицами                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Применять контрприемы против “грязных” приемов, методов   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Нейтрализовать действия лиц, которые разжигают конфликт   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Вести переговоры по разрешению конфликта, даже если противоположная сторона уходит от переговоров | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Предвидеть и прогнозировать ход развития событий, связанных с конфликтом                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

**в) быть способным:**

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. Проявить принципиальность и гибкость в разрешении конфликта                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Установить диалог и корректно вести споры, переговоры                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Самокритично оценить ситуацию и прогнозировать развитие событий             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Проявлять выдержку и высоконравственные качества при обострении конфликта   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Заинтересовать противоположную сторону в положительном разрешении конфликта | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Видеть возможные тенденции развития конфликта                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Учитывать и не допускать прежних промахов и ошибок                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

**Обработка и интерпретация результатов.** Вы можете определить уровень своей компетентности и готовности к ведению переговоров и разрешению конфликтов. Отдельно подсчитайте по блокам уровень: а) **знаний**; б) **умений**; в) **способностей**.

Чем больше суммарный балл, тем лучше Вы подготовлены к ведению переговоров и разрешению конфликтов.

Уровень готовности к ведению переговоров и разрешению конфликтов	Суммарное количество баллов по ответам на 7 вопросов теста
1 — очень низкий	7–14
2 — низкий	15–20
3 — ниже среднего	21–26
4 — несколько ниже среднего	25–32
5 — средний	33–38
6 — несколько выше среднего	39–44
7 — выше среднего	45–50
8 — высокий	51–56
9 — очень высокий	55–63

Подсчитав отдельно уровень знаний, умений, способностей успешно вести споры, переговоры и разрешать конфликты на основе сравнительного анализа сделайте выводы. Чего Вам больше не хватает — знаний, умений или способностей? Исходя из этого наметьте программу самообразования и саморазвития.

## Тест 4 КАКОВА ВАША ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В КОНФЛИКТАХ?

**Инструкция.** По каждому утверждению теста выберите ответ “А” или “Б”.

- А — Обычно я настойчиво добиваюсь своего.  
Б — Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- А — Я пытаюсь избегать неприятностей.  
Б — Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- А — Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.  
Б — Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
- А — Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.  
Б — Разногласия с другими людьми всегда волнуют меня.
- А — Я стараюсь прежде всего сохранить с партнером нормальные отношения.  
Б — Всегда доказываю свою точку зрения.

6. А — Всегда следует искать общую точку зрения.  
Б — Следует стремиться к осуществлению только своих замыслов.
7. А — Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.  
Б — Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. А — Я обычно пытаюсь убедить других людей.  
Б — Чаще я пытаюсь понять точку зрения другого.
9. А — Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.  
Б — Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. А — Я отстаиваю свою позицию до конца.  
Б — Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

**Обработка и интерпретация результатов.** Для определения Вашей тактики определите совпадения и подсчитайте баллы:

П (противоборство) — 1А, 2Б, 3А, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.

С (сотрудничество) — 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Оцените, что преобладает в Вашем поведении (противоборство или сотрудничество), а также определите, на что Вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (противоборство, конкуренция, конфронтация) или на стремление к совместному решению проблемы (ориентация на решение вопроса, на дело, на сотрудничество, на кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

## Тест 5 ДИАГНОСТИКА КОНТАКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

**Инструкция.** Выбрав варианты ответов на приведенные далее утверждения, определите, можете ли Вы устанавливать контакты с людьми.

1. Обычно я спокойно переношу самодовольных людей, даже когда они хвастаются или показывают, что они высокого мнения о себе:
  - а) да;
  - б) скорее да, чем нет;
  - в) нет.

2. Я сомневаюсь в честности людей, которые проявляют больше дружелюбия, чем я могу ожидать:
  - а) да;
  - б) затрудняюсь ответить;
  - в) нет.
3. Если кто-нибудь рассердился на меня, то я:
  - а) постараюсь его успокоить;
  - б) не знаю, что предпринял бы;
  - в) рассердился бы.
4. Нет совершенно плохих людей, просто надо стараться получше понять человека, и он ответит добром:
  - а) согласен;
  - б) не уверен;
  - в) не согласен.
5. Когда пытаются командовать мною, я нарочно делаю все наоборот:
  - а) именно так и поступаю;
  - б) не уверен;
  - в) не показываю своего недовольства.
6. Если руководство или члены семьи в чем-то меня упрекают, то, как правило, только за дело:
  - а) да;
  - б) затрудняюсь ответить;
  - в) нет.
7. Иногда в шутку я делаю какое-нибудь замечание только для того, чтобы обратить на себя внимание:
  - а) да, так бывает;
  - б) затрудняюсь ответить;
  - в) нет, никогда так не делаю.
8. Я тщательно продумываю, как повлиять на товарищей, чтобы они помогли мне достичь моей цели:
  - а) согласен;
  - б) не уверен;
  - в) не согласен.
9. Если мое замечание осталось незамеченным:
  - а) я не повторяю его;

- б) затрудняюсь ответить;
- в) повторяю свое замечание снова.

10. Иногда я огорчаюсь из-за того, что люди говорили обо мне дурно за глаза без всяких оснований:

- а) согласен;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) не согласен.

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество набранных Вами баллов. Ответы “а” на утверждения 2, 5, 7, 8, 10 и “в” на утверждения 1, 3, 4, 6, 9 соответствуют 2 баллам; “б” — 1 баллу.

**Менее 5 баллов.** Вы уживчивы, независтливы, легко ладите с людьми, не стремитесь во что бы то ни стало превзойти окружающих. Вы ставите перед собой сложные цели. О людях, как отсутствующих, так и присутствующих, Вы говорите хорошо, более склонны их защищать, чем осуждать; отрицательные эмоции быстро исчезают, и Вы спокойно, без обиды устанавливаете контакт с человеком, который обидел Вас.

**6–12 баллов.** Вы достаточно гибки во взаимоотношениях, но трудно меняете мнение о человеке. Вы готовы изменить мнение о человеке скорее в лучшую сторону, чем в худшую. Прежде чем перейти к дружеским отношениям, Вы некоторое время изучаете человека. Вы открыты для компромиссных решений, конфликтные отношения для Вас являются скорее тактикой, чем образом жизни.

**13–20 баллов.** Вы — осторожный человек, во всем видите тайну, полны сомнений в своей безопасности, склонны к мнительности и подозрительности. Вы всегда готовы к борьбе, живете в ожидании конфликта и тем самым провоцирует его. Вы знаете приемы “противников”, умеете управлять окружающими, добиваться своей цели с помощью определенных универсальных действий. Однако Вы не учитываете глубинной психологии людей и плохо ориентируетесь в знании их особенностей, не принимаете во внимание внутренний мир людей, вступая с ними в деловые отношения.

**Более 20 баллов.** Для Вас конфликт — образ жизни. Вам трудно устанавливать доброжелательные и деловые отношения с людьми.



**Инструкция.** С помощью теста определите, достаточно ли Вы корректны в отношениях с другими.

На каждый из вопросов даны три варианта ответа. Подчеркните тот, который предпочтителен для Вас. Если ни один вариант Вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

Для сравнения “портрета”, который получится, попросите того, чье мнение для Вас значимо, ответить на вопросы вместо Вас.

1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
  - А. Всегда.
  - Б. Иногда.
  - В. Никогда.
2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?
  - А. Внутренне киплю.
  - Б. Сохраняю полное спокойствие.
  - В. Теряю самообладание.
3. Каким считают Вас коллеги?
  - А. Самоуверенным и завистливым.
  - Б. Дружелюбным.
  - В. Спокойным, но завистливым.
4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?
  - А. Приму ее с некоторыми опасениями.
  - Б. Соглашусь без колебаний.
  - В. Откажусь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как Вы будете вести себя, если кто-то из коллег возьмет с Вашего стола бумагу?
  - А. Выдам ему “по первое число”.
  - Б. Заставлю вернуть.
  - В. Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) позже обычного?
  - А. “Что тебя так задержало?”.
  - Б. “Где ты торчишь допоздна?”.
  - В. “Я начал(а) волноваться”.

7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?
  - А. Стараюсь обогнать машину, которая “показала хвост”.
  - Б. Не обращаю внимания на то, сколько автомобилей меня обогнало.
  - В. Помчусь с такой скоростью, чтобы никто не догнал.
8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - А. Сбалансированными.
  - Б. Легкомысленными.
  - В. Крайне жесткими.
9. Что Вы предпримите, если не все удастся?
  - А. Попытаюсь свалить вину на другого.
  - Б. Смирюсь.
  - В. Постараюсь впредь быть осторожнее.
10. Как Вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
  - А. Пора запретить молодежи такие “развлечения”.
  - Б. Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать.
  - В. И чего мы с ними возимся.
11. Как вы отреагируете на то, что должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?
  - А. И зачем я только на это тратил время.
  - Б. Видно, этот человек начальству приятнее.
  - В. Может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?
  - А. Страх.
  - Б. Скуку.
  - В. Удовольствие.
13. Как Вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка, и Вы опоздали на важное совещание?
  - А. Буду нервничать во время совещания.
  - Б. Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров.
  - В. Огорчусь.
14. Как Вы относитесь к своим спортивным достижениям, если они у Вас есть?
  - А. Обязательно стараюсь выиграть.

- Б. Ценю удовольствие почувствовать себя юным.  
В. Очень сержусь, если проигрываю.
15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?  
А. Стерплю, избегая скандала.  
Б. Вызову метрдотеля и сделаю ему замечание.  
В. Отправлюсь с жалобой к директору ресторана.
16. Как Вы поступите, если Вашего ребенка обидели в школе?  
А. Поговорю с учителем.  
Б. Устрою скандал родителям обидчика.  
В. Посоветую ребенку дать сдачи.
17. Какой Вы человек?  
А. Нейтральный.  
Б. Самоуверенный.  
В. Пробивной.
18. Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?  
А. “Простите, это моя вина”.  
Б. “Ничего, пустяки”.  
В. “А повнимательнее Вы не можете быть?”.
19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи:  
А. “Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?”.  
Б. Надо бы ввести суровое наказание.  
В. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.
20. Какое животное Вы любите?  
А. Тигра.  
Б. Кошку.  
В. Медведя.

**Обработка и интерпретация результатов.** Результаты теста определите с помощью таблицы.

Напротив номера вопроса в вертикальной колонке находится ответ, который Вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Баллы суммируйте.

Если Вы не выбрали ни один из предложенных вариантов ответа, по данному вопросу Вы набрали 0 баллов.

Таблица оценки результатов

Вариант ответа	Количество баллов за вопрос																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не означает, что Вы “гнетесь под любым ветерком”. И все же побольше решительности Вам не помешает. К критике “снизу” Вы относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики “сверху”.

**35–44 балла.** Вы умеренно агрессивны и конфликты. Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике Вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестким к другим людям.

Надеетесь дойти до управленческих “верхов”, рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику “сверху” принимаете, а критику “снизу” воспринимаете болезненно, порой небрежно.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то Ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — 3 балла, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их слишком тщательно.

**Инструкция.** Ответив на вопросы предлагаемого теста, Вы узнаете, угрожает ли Вам нервный срыв.

1. Трудно ли Вам обратиться к кому-либо за помощью?  
Да, всегда (3).  
Очень часто (2).  
Иногда (0).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
2. Думаете ли Вы о своих проблемах все время?  
Очень часто (5).  
Часто (4).  
Иногда (2).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
3. Видя, что у человека что-то не получается, испытываете ли Вы желание сделать это вместо него?  
Да, всегда (5).  
Очень часто (4).  
Иногда (2).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
4. Подолгу ли Вы переживаете из-за неприятностей?  
Да, всегда (5).  
Очень часто (4).  
Иногда (2).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
5. Сколько времени в течение дня Вы отдыхаете?  
Более трех часов (0).  
Два-три часа (0).  
Один-два часа (2).  
Ни минуты (4).

6. Перебиваете ли Вы, не дослушав, объясняющего Вам что-либо, чтобы уточнить подробности?  
Да, всегда (4).  
Часто (3).  
В зависимости от обстоятельств (2).  
Редко (1).  
Нет (0).
7. О Вас говорят, что Вы вечно спешите?  
Да (5).  
Часто (4).  
Спешу, как и все (1).  
Спешу только в исключительных случаях (0).  
Никогда не спешу (0).
8. Трудно ли Вам отказаться от вкусной еды?  
Да, всегда (3).  
Очень часто (2).  
Иногда (0).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
9. Приходится ли Вам делать несколько дел одновременно?  
Да, всегда (5).  
Очень часто (4).  
Иногда (3).  
Редко (1).  
Никогда (0).
10. Во время разговора Ваши мысли часто витают где-то далеко?  
Очень часто (5).  
Часто (4).  
Случается (3).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
11. Не кажется ли Вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?  
Очень часто (5).  
Часто (4).  
Иногда (1).  
Редко (0).  
Никогда (0).

12. Нервничаете ли Вы, стоя в очереди?  
Очень часто (4).  
Часто (3).  
Очень редко (1).  
Никогда (0).
13. Любите ли Вы давать советы?  
Да, всегда (4).  
Очень часто (3).  
Иногда (1).  
Очень редко (0).  
Никогда (0).
14. Долго ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение?  
Всегда (3).  
Очень часто (2).  
Часто (1).  
Очень редко (3).  
Никогда (0).
15. Как Вы говорите?  
Торопливо, скороговоркой (3).  
Быстро (2).  
Спокойно (0).  
Медленно (0).  
Важно (0).

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество набранных вами баллов.

**45–60 баллов.** Нервный срыв для Вас — реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Попробуйте изменить образ жизни.

**20–44 балла.** Нужно относиться к жизни спокойно и уметь внутренне расслабиться, снимая напряжение.

**До 19 баллов.** Вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимание на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

**0 баллов.** Если Вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая Вам угрожает, — это чрезмерное спокойствие и, конечно, скука.

**Инструкция.** Тревожность как черта личности проявляется в ожидании неблагоприятного развития событий. Тревожность является субъективным проявлением неблагополучного состояния личности. Высокий уровень тревожности может наблюдаться у людей с завышенным уровнем притязаний, а также с чрезмерно низкой самооценкой, что, в свою очередь, тесно связано с конфликтностью личности. Тревожность определяет индивидуальную чувствительность личности к стрессу, повышенную склонность к переживанию необычных ситуаций, субъективно воспринимаемых как конфликтные, а также к форсированию переживаний, эскалации конфликтогенов и психологических защит.

Прочитайте каждое из приведенных в таблице утверждений и выберите ответ в правой части таблицы (поставьте соответствующую цифру). Долго раздумывать не нужно, поскольку правильных и неправильных ответов не существует.

№ п/п	Утверждение	Количество баллов за ответ			
		“Почти никогда”	“Иногда”	“Часто”	“Почти всегда”
1	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
2	Я очень быстро устаю	1	2	3	4
3	Я легко могу заплакать	1	2	3	4
4	Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие	1	2	3	4
5	Бывает, что я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения	1	2	3	4
6	Я чувствую себя бодрым	1	2	3	4
7	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
8	Ожидание трудностей обычно очень тревожит меня	1	2	3	4
9	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
10	Я вполне счастлив	1	2	3	4



№ п/п	Утверждение	Количество баллов за ответ			
		“Почти никогда”	“Иногда”	“Часто”	“Почти всегда”
11	Я принимаю все слишком близко к сердцу	1	2	3	4
12	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
13	Я чувствую себя в безопасности	1	2	3	4
14	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
15	У меня бывает хандра	1	2	3	4
16	Я бываю доволен	1	2	3	4
17	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
18	Я так сильно переживаю разочарования, что потом долго не могу о них забыть	1	2	3	4
19	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
20	Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

**Обработка и интерпретация результатов.** Из суммы набранных Вами баллов за ответы на вопросы 2–5, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 20 (суждения, характеризующие напряженность, беспокойство, озабоченность) вычитите сумму баллов за ответы на вопросы 1, 6, 7, 10, 13, 16, 19 (суждения, характеризующие отсутствие тревожности). К полученной разности прибавьте 35 баллов.

*Менее 30 баллов* — низкий уровень тревожности.

*30–45 баллов* — средний уровень тревожности.

*Более 45 баллов* — высокий уровень тревожности.

## Тест 9 **ВЫ В КОНФЛИКТЕ: НЕРВНЫЙ — СПОКОЙНЫЙ?**

**Инструкция.** Ответив на вопросы (“Да” или “Нет”), Вы узнаете, являетесь ли Вы человеком робким, нервным, склонным к беспокойству или же наоборот — спокойным, уравновешенным, способным справиться с любой ситуацией.

1. Становится ли Вам не по себе, если Вы находитесь в полной темноте и к тому же в одиночестве?
2. Считаете ли Вы, что у Вас слишком много обязанностей?
3. Беспокоитесь ли Вы о том, что думают о Вас окружающие?
4. Часто ли Вы вздрагиваете, когда звонит телефон?
5. Беспокоитесь ли Вы по мелочам?
6. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
7. Беспокоитесь ли Вы о деньгах?
8. Сильно ли Вы переживаете, если пропускаете свою пересадку, когда едете в транспорте?
9. Мучает ли Вас бессонница от того, что Вас что-то волнует в часы, когда Вы должны спать?
10. Нуждаетесь ли Вы в некоторых случаях в снотворном?
11. Нужно ли было Вам в некоторых случаях принимать успокоительные лекарства?
12. Считаете ли Вы себя скованным?
13. Дрожит ли у Вас голос, когда Вы очень сердитесь или волнуетесь?
14. Вы легко смущаетесь?
15. Легко ли Вы расслабляетесь?
16. Склонны ли Вы к беспокойству в большей степени, чем большинство Ваших знакомых?
17. Вы почти всегда о чем-нибудь беспокоитесь?
18. Легко ли Вы расстраиваетесь?
19. Страдаете ли Вы иногда от “приступов паники”?
20. Охватывает ли Вас когда-нибудь желание все бросить и убежать?
21. Страдаете ли вы какими-нибудь недугами, например несварением желудка, сыпью на коже, которые усиливаются напряжением или стрессом?
22. Часто ли Вас раздражает шум?
23. Раздражают ли Вас мелкие административные требования?
24. Когда Вам не везет, расстраиваетесь ли Вы?
25. Расстраиваетесь ли Вы, если над Вами смеются?

26. Проверяете ли Вы по нескольку раз, закрыта ли входная дверь, прежде чем ложиться спать?
27. Волнуетесь ли Вы перед тем, как идти на вечеринку, в гости и т. д.?
28. Если к Вам собираются прийти друзья, много ли времени Вы тратите, чтобы подготовиться для их приема?
29. Легко ли Вы краснеете?
30. Нравится ли Вам знакомиться с людьми?

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте полученные Вами баллы. Во всех вопросах, кроме 15, за ответ “Да” — 1 балл, за ответ “Нет” — 0 баллов. В вопросе 15 за ответ “Да” — 0 баллов, за ответ “Нет” — 1 балл.

*21–30 баллов* — крайняя неуравновешенность, возбудимость.

*10–20 баллов* — средняя раздражительность.

*5–9 баллов* — уравновешенность, спокойствие.

*Менее 5 баллов* — “толстокожесть”, эмоциональная ограниченность.

## Тест 10

### **ДИАГНОСТИКА ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ** (методика К. Томаса; адаптированный вариант Н. Гришиной)

**Инструкция.** Далее приведены утверждения, которые помогут определить некоторые особенности Вашего поведения.

Из двух вариантов ответов — А и Б — выберите один, в большей степени соответствующий Вашим взглядам, мнению о себе. В бланке для ответов напротив номера утверждения отметьте выбранный вариант ответа. Отвечать надо как можно быстрее.

#### 1

- А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- Б. Вместо того чтобы обсуждать с собеседником различия во взглядах, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение спорного вопроса.
- Б. Я пытаюсь учитывать и собственные интересы, и интересы другого.

3

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Я стараюсь успокоить оппонента и сохранить с ним добрые отношения.

4

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение спорного вопроса.
- Б. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого.

5

- А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
- Б. Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

- А. Я пытаюсь избегать неприятностей.
- Б. Я стараюсь добиваться своего.

7

- А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- Б. Я считаю возможным уступить в одном, чтобы добиться другого.

8

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем затронуты интересы мои и оппонента.

9

- А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- Б. Я прикладываю максимум усилий, чтобы добиться своего.

10

- А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение спорного вопроса.

**11**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем затронуты интересы сторон и сформировать для себя вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить оппонента и сохранить с ним хорошие отношения.

**12**

А. Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

Б. Я позволяю оппоненту в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**13**

А. Я предлагаю найти “среднее” решение спорного вопроса.

Б. Я настаиваю, чтобы было по-моему.

**14**

А. Я сообщаю оппоненту свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать оппоненту логику и преимущество моих взглядов.

**15**

А. Я стараюсь успокоить оппонента и сохранить с ним добрые отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

**16**

А. Я стараюсь не задевать чувств оппонента.

Б. Я стараюсь убедить оппонента в преимуществах моей позиции.

**17**

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18**

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

- Б. Я даю оппоненту возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19**

- А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем затронуты интересы сторон и сформировать для себя вопросы.
- Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

**20**

- А. Я пытаюсь немедленно разрешить разногласия.
- Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для себя и другого.

**21**

- А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям оппонента.
- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22**

- А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и позицией другого человека.
- Б. Я отстаиваю свою позицию и свои интересы.

**23**

- А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого человека и свои.
- Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24**

- А. Если позиция оппонента кажется ему очень важной, стараюсь пойти навстречу его желаниям.
- Б. Я стараюсь убедить оппонента прийти к компромиссу.

**25**

- А. Я пытаюсь показать оппоненту логику и преимущество моих взглядов.
- Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям оппонента.

**26**

- А. Я предлагаю найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и позицией другого человека.
- Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого человека и свои.

**27**

- А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настаивать на своем.

**28**

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у оппонента.

**29**

- А. Я предлагаю найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и позицией другого человека.
- Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за разногласий.

**30**

- А. Я стараюсь не задевать чувств другого.
- Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным человеком найти компромиссное решение.

**Бланк для ответов**

Номер утвержд.	Ответ		Номер утвержд.	Ответ		Номер утвержд.	Ответ		Номер утвержд.	Ответ				
	А	Б		А	Б		А	Б		А	Б			
1			7			13			19			25		
2			8			14			20			26		
3			9			15			21			27		
4			10			16			22			28		
5			11			17			23			29		
6			12			18			24			30		

Количество набранных Вами баллов дает представление о выраженности у Вас тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

**Обработка и интерпретация результатов.** После того как Вы заполнили бланк для ответов, его можно расшифровать с помощью ключа (таблицы), где каждый ответ “А” или “Б” дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления.

Номер утверждения	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А		Б	
21		Б			А
22	Б		А		
23		Б	А		
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А



## ОЦЕНКА ОРГАНИЗАТОРСКИХ И КОММУНИКАТИВНЫХ УМЕНИЙ И СКЛОННОСТЕЙ

**Инструкция.** Коммуникативные и организаторские умения играют важную роль в организации продуктивного и бесконфликтного общения.

Ответьте на вопросы теста “Да” или “Нет” и отметьте выбранный Вами вариант ответа.

№ п/п	Вопрос	“Да”	“Нет”
1	Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?		
2	Часто ли Вам удается склонить большинство коллег к принятию Вашего мнения?		
3	Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-то из друзей?		
4	Всегда ли Вам трудно ориентироваться в критической ситуации?		
5	Стремитесь ли Вы к новым знакомствам?		
6	Нравится ли Вам организовывать праздники, коллективные выезды на природу, вечеринки и пр.?		
7	Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время за чтением книги или, например, за компьютером, чем с людьми?		
8	Если возникают помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?		
9	Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас?		
10	Любите ли Вы организовывать с друзьями различные развлечения?		
11	Трудно ли Вам включаться в новые для Вас отношения, компании?		
12	Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было решить сегодня?		

№ п/п	Вопрос	“Да”	“Нет”
13	Легко ли Вам удается установить контакты с незнакомыми людьми?		
14	Стремитесь ли Вы к тому, чтобы Ваши коллеги действовали в соответствии с Вашим мнением?		
15	Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?		
16	Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с коллегами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?		
17	Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?		
18	Часто ли при решении важных дел Вы берете инициативу на себя?		
19	Часто ли у Вас возникает раздражение от общения с людьми и Вам хочется побыть в одиночестве?		
20	Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?		
21	Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?		
22	Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?		
23	Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?		
24	Утомляетесь ли Вы от частого общения с друзьями?		
25	Любите ли Вы участвовать в коллективных мероприятиях, развлечениях?		
26	Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших друзей?		
27	Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенным среди малознакомых людей?		
28	Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?		
29	Полагаете ли Вы, что Вам не составит большого труда внести оживление в малознакомую для Вас компанию?		

№ п/п	Вопрос	“Да”	“Нет”
30	Нравится ли Вам организовывать что-то для других, в частности праздники, торжества, проявлять инициативу при подготовке вечеринок?		
31	Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?		
32	Стремитесь ли Вы отстаивать свое мнение, решение, если оно не было сразу принято коллегами?		
33	Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?		
34	Охотно ли Вы приступаете к организации мероприятий для коллег?		
35	Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-то большой группе людей?		
36	Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?		
37	Верно ли, что у Вас много друзей?		
38	Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания коллег?		
39	Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?		
40	Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы знакомых?		

**Обработка и интерпретация результатов.** Ответы сравните с приведенным далее ключом (отдельно по коммуникативным и по организаторским умениям).

**Коммуникативные умения и склонности:**

“Да” — вопросы 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.

“Нет” — вопросы 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

**Организаторские умения и склонности:**

“Да” — вопросы 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38.

“Нет” — вопросы 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитайте количество совпадающих с ключом ответов и вычислите оценочный коэффициент по формуле

$$K = 0,05C,$$

где  $C$  — количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочный коэффициент может варьировать от нуля до единицы. Показатели, близкие к единице, говорят о высоком уровне коммуникативных и организационных склонностей и умений, близкие к нулю — о низком их уровне.

Первичные показатели оценочных коэффициентов (КК — коэффициент коммуникативных склонностей и умений и КО — коэффициент организаторских склонностей и умений) можно перевести в баллы, свидетельствующие о разных уровнях (пять уровней) изучаемых умений.

**Оценочный коэффициент коммуникативных склонностей и умений (КК):**

0,10–0,45	I — низкий
0,46–0,55	II — ниже среднего
0,56–0,65	III — средний
0,66–0,75	IV — высокий
0,76–1,00	V — очень высокий

**Оценочный коэффициент организаторских склонностей и умений (КО):**

0,20–0,55	I — низкий
0,56–0,65	II — ниже среднего
0,66–0,70	III — средний
0,71–0,80	IV — высокий
0,81–1,00	V — очень высокий

## Тест 12

## ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНОГО КОНТРОЛЯ В ОБЩЕНИИ

(адаптированный вариант теста М. Снайдера)

**Инструкция.** Коммуникативный контроль играет важную роль в организации бесконфликтного общения между людьми и тесно связан с эмоциональной сферой и уровнем саморегуляции человека.

Оцените каждое из предложенных высказываний применительно к себе как верное (“В”) либо как неверное или преимущественно неверное (“Н”), и Вы определите уровень своего коммуникативного контроля.

№ п/п	Высказывание	“В”	“Н”
1	Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей		
2	Я бы, пожалуй, мог(ла) свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих		
3	Из меня мог(ла) бы выйти неплохой(ая) актер (актриса)		
4	Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле		
5	В компании я редко оказываюсь в центре внимания		
6	В разных ситуациях и в общении с разными людьми я веду себя совершенно по-разному		
7	Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден(а)		
8	Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким(ой), каким(ой) меня ожидают увидеть		
9	Я могу быть дружелюбным(ой) с людьми, которых не выношу		
10	Я не всегда такой(ая), каким(ой) кажусь		

**Обработка и интерпретация результатов.** По 1 баллу начисляется за ответ “Н” на высказывания 1, 5 и 7 и за ответ “В” — на все остальные.

Подсчитав сумму баллов и сравнив полученные данные с нормативными, определите, как характеризуется свойственный Вам коммуникативный контроль.

**0–3 балла — низкий коммуникативный контроль;** характеризуется:

- устойчивостью поведения — человек не считает нужным изменяться в зависимости от ситуаций и не учитывает особенностей партнера по общению, а также особенностей ситуации;
- склонностью к спонтанному и искреннему самораскрытию в общении, непосредственностью, открытостью;
- “неудобностью” в общении из-за прямолинейности, негибкости;
- устойчивостью “Я”, малой подверженностью изменениям и склонностью к стереотипам.

**4–6 баллов — средний коммуникативный контроль;** характеризуется:

- искренностью, спонтанностью поведения;

- несдержанностью в эмоциональных проявлениях и склонностью к аффектам, обидам, конфликтам;
- склонностью учитывать в своем поведении интересы окружающих;
- низкой саморегуляцией.

**7–10 баллов** — *высокий коммуникативный контроль*; характеризуется:

- легкостью вхождения в любую роль;
- гибкостью реагирования на изменения ситуации;
- хорошим самочувствием и настроением;
- склонностью к прогнозированию и предвидению впечатления, которое производит на окружающих;
- умением постоянно держать себя в форме, следить за собой, знанием, где и как себя вести, умением управлять выражением своих эмоций;
- затрудненностью, спонтанностью самовыражения, отсутствием тяги к непрогнозируемым ситуациям. Характерна позиция: “Я такой, какой я есть в данный момент”.

Не забывайте, что понятие “коммуникативный контроль” в сложных, в том числе конфликтных, ситуациях тесно связано с понятием “коммуникативные умения”, а потому включает в себя не только оценку другого в той или иной ситуации, но и определение его сильных и слабых сторон, умение установить дружескую атмосферу при разрешении конфликта, понять проблемы и желания другого, стать на его позицию и, наконец, контролировать партнерские, дружеские отношения, прогнозировать развитие инцидентов, конфликтных ситуаций и др.

## **Тест 13**    **ОЦЕНКА УМЕНИЙ ГОВОРИТЬ И СЛУШАТЬ** (методика В. Маклени)

**Инструкция.** Сформированность умений говорить и слушать играет важнейшую роль в расположении к себе людей, в повышении привлекательности и эмпатийности общения с Вами, в снижении конфликтности противоречий и столкновений, в создании атмосферы партнерства и сотрудничества.

Ответьте на каждый из вопросов “Да” или “Нет”.

1. Когда Вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли Вы следите за тем, чтобы слушатель Вас понял?

2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки и понимания слушателя?
3. Обдумываете ли Вы пожелания, указания, просьбы, прежде чем их высказать?
4. Если Вы высказали новую мысль и Ваш слушатель не задает вопросов, считаете ли Вы, что он понял ее?
5. Следите ли Вы за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли Вы предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно и непонятно?
7. Поощряете ли Вы вопросы к себе?
8. Считаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, задаете ли Вы вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли Вы факты и мнения?
10. Ищете ли Вы все новые возражения против аргументов собеседника?
11. Стараетесь ли Вы, чтобы друзья (слушатели) во всем соглашались с Вами?
12. Всегда ли Вы говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли Вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать Ваши предложения, задать вопросы?

**Обработка и интерпретация результатов.** Если Вы, не задумываясь, ответите “Да” на все вопросы, кроме 4, 8, 10 и 11, то можно считать, что Вы владеете приемами грамотного, бесконфликтного, не вызывающего защитную реакцию общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника, обладаете основными умениями для выработки общей точки зрения и понимания, для разрешения конфликтов и профилактики конфликтных ситуаций.

## **Тест 14 УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?**

(методика М. Снайдера)

**Инструкция.** Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с товарищем, сослуживцем, непосредственным начальником, руководителем или просто случайным собеседником.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникают чувства неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда осаждаст меня.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не слышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним (играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д.), и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто поглядывает на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, собеседник бросает все дела и обращает все внимание на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: “Вы тоже так думаете?” или “Вы не согласны?”.



**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

**70–100 %.** Вы плохой собеседник, конфликтны и не ориентированы на партнерство в общении. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

**40–70 %.** Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, Вам еще недостает некоторых качеств хорошего собеседника. Вы нередко используете конфликтогены и часто обижаетесь. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, на мелочах и обидах, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

**10–40 %.** Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

**0–10 %.** Вы отличный собеседник и неконфликтный человек. Вы умеете слушать, Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

## **Тест 15 ДИАГНОСТИКА САМООЦЕНКИ И УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ В КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ**

**Инструкция.** Самооценка — центральное организующее личность психологическое понятие. Уровень самооценки и уверенности в себе тесно связан с конфликтностью личности и особенностями стиля поведения в конфликтных ситуациях, с использованием и эскалацией конфликтогенов общения.

Ответьте на предлагаемые утверждения, указав свое отношение к ним в следующем виде:

- *я думаю об этом очень часто — 4 балла;*
- *я думаю об этом часто — 3 балла;*
- *я думаю об этом иногда — 2 балла;*
- *я думаю об этом редко — 1 балл;*
- *я не думаю об этом никогда — 0 баллов.*

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня	
2	Постоянно чувствую ответственность в делах	
3	Я беспокоюсь о своем будущем	
4	Многие меня ненавидят	
5	Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие	
6	Я беспокоюсь за свое психическое состояние	
7	Я боюсь выглядеть глупым(ой)	
8	Внешний вид других гораздо лучше, чем мой	
9	Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми	
10	Я часто допускаю ошибки	
11	Как жаль, что я не умею говорить как следует с людьми	
12	Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе	
13	Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще	
14	Я слишком скромн(на)	
15	Моя жизнь бесполезна	
16	Многие неправильного мнения обо мне	
17	Мне не с кем поделиться своими мыслями	
18	Люди ждут от меня очень многого	
19	Люди не особенно интересуются моими достижениями	
20	Я слегка смущаюсь	
21	Я чувствую, что многие не понимают меня	
22	Я не чувствую себя в безопасности	
23	Я часто волнуюсь понапрасну	
24	Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди	
25	Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной	
26	Я чувствую себя скованным(ой)	
27	Я уверен(а), что люди почти все принимают легче, чем я	
28	Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность	
29	Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.	
30	Как жаль, что я не так общителен(на)	
31	В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен(а) в своей правоте	
32	Я думаю о том, чего ждут от меня другие, например коллеги	

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте сумму набранных Вами баллов.

- **0–25 баллов** — высокий уровень самооценки, уверенности в своих действиях.
- **25–45 баллов** — средний уровень самооценки и уверенности в себе.
- **Более 45 баллов** — низкий уровень самооценки (переживание по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнение в правильности своих действий, развитие систем защит, в том числе и провоцирование конфликтов).

## ТЕСТ 16

## ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНОЙ ГИБКОСТИ/РИГИДНОСТИ

**Инструкция.** Ригидность — одна из важнейших черт личности. Она тесно связана с конфликтогенностью поведения, трудностями в общении, нередко обуславливает конфликтность как достаточно устойчивое личностное свойство.

Ригидность предполагает затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной человеком программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки. Ригидность можно рассматривать как тенденцию к повышенной сохранности и незыблемости своих установок, стереотипов, способов мышления, неспособность изменить точку зрения (в том числе признать ошибку) и поведение.

На каждое суждение ответьте “Да” или “Нет” и пометьте свой ответ в соответствующей графе.

№ п/п	Суждение	“Да”	“Нет”
1	Полезно читать книги, в которых содержатся мысли, противоположные моим собственным		
2	Меня раздражает, когда отвлекают от важной работы (например, просят совета)		
3	Праздники нужно отмечать с родственниками		
4	Я могу быть в дружеских отношениях с людьми, чьи поступки не одобряю		
5	В игре я предпочитаю выигрывать		
6	Когда я опаздываю куда-нибудь, я не в состоянии думать ни о чем другом, кроме как скорее доехать		
7	Мне труднее сосредоточиться, чем другим		

№ п/п	Суждение	“Да”	“Нет”
8	Я много времени уделяю тому, чтобы все вещи лежали на своих местах		
9	Я очень напряженно работаю		
10	Неприличные шутки нередко вызывают у меня смех		
11	Уверен, что за моей спиной обо мне говорят		
12	Меня легко переспорить		
13	Я предпочитаю ходить известными маршрутами		
14	Всю свою жизнь я строго слеую принципам, основанным на чувстве долга		
15	Временами мои мысли проносятся быстрее, чем я успеваю их высказать		
16	Бывает, что чья-то нелепая оплошность вызывает у меня смех		
17	Бывает, что мне в голову приходят плохие слова, часто даже ругательства, и я не могу никак от них избавиться		
18	Я уверен, что в мое отсутствие обо мне говорят		
19	Я спокойно выхожу из дома, не беспокоясь о том, заперта ли дверь, выключен ли свет, газ и др.		
20	Самое трудное для меня в любом деле — это начало		
21	Я практически всегда сдерживаю свои обещания		
22	Нельзя строго осуждать человека, нарушающего формальные правила		
23	Мне часто приходилось выполнять распоряжения людей, гораздо меньше знающих, чем я		
24	Я не всегда говорю правду		
25	Мне трудно сосредоточиться на какой-нибудь задаче или работе		
26	Кое-кто настроен против меня		
27	Я люблю доводить начатое до конца		
28	Я всегда стараюсь не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня		
29	Когда я иду по улице, я часто подмечаю изменения в окружающей обстановке, подстриженные кусты, новые рекламные щиты		
30	Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение		

№ п/п	Суждение	“Да”	“Нет”
31	Иногда знакомые подшучивают над моей аккуратностью и педантичностью		
32	Если я не прав, я не сержусь		
33	Обычно менястораживают люди, которые относятся ко мне дружелюбнее, чем я ожидал		
34	Мне трудно отвлечься от начатой работы даже ненадолго		
35	Когда я вижу, что меня не понимают, я легко отказываюсь от намерения доказать что-либо		
36	В трудные моменты я умею позаботиться о других		
37	У меня тяга к перемене мест, и я счастлив, когда брожу где-нибудь или путешествую		
38	Мне нелегко переключиться на новое дело, но потом, разобравшись, я справляюсь с ним лучше других		
39	Мне нравится детально изучать то, чем я занимаюсь		
40	Мать или отец заставляли подчиняться меня даже тогда, когда я считал это неразумным		
41	Я умею быть спокойным и даже немного равнодушным при виде чужого несчастья		
42	Я легко переключаюсь с одного дела на другое		
43	Из всех мнений по спорному вопросу только одно действительно является верным		
44	Я люблю доводить свои умения и навыки до автоматизма		
45	Меня легко увлечь новыми идеями, технологиями		
46	Я пытаюсь добиться своего наперекор обстоятельствам		
47	Во время монотонной работы я невольно начинаю изменять способ действия, даже если это порой ухудшает результат		
48	Люди порой завидуют моему терпению и дотошности		
49	На улице, в транспорте я часто разглядываю окружающих людей		
50	Если бы люди не были настроены против меня, я бы достиг в жизни гораздо большего		

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество ответов “Да” отдельно по суждениям 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 47, 49 и ответов “Нет” — по суждениям 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 50. Ответы “Да” и “Нет” суммируются.

- **0–13** ответов — *Вы мобильный, гибкий, склонный к изменениям человек;*
- **14–27** — *Вы проявляете черты как ригидности, так и мобильности, гибкости;*
- **28–40** — *Вы ригидный, склонный к стереотипам и установкам, не склонный к изменениям в своей позиции и перемене точки зрения или стиля поведения.*

## Тест 17

### САМООЦЕНКА СОСТОЯНИЙ ТРЕВОЖНОСТИ, ФРУСТРАЦИИ, АГРЕССИВНОСТИ И РИГИДНОСТИ (адаптированный вариант методики Г. Айзенка)

**Инструкция.** Психические состояния тревожности, фрустрации, агрессивности и ригидности относятся к психическим состояниям, тесно связанным с конфликтностью поведения личности, использованием ею конфликтных стилей общения.

Оцените признаки отмеченных психических состояний применительно к себе и отметьте ответ в соответствующей графе таблицы.

№ п/п	Психическое состояние	Подходит, 2 балла	Подходит, но не очень, 1 балл	Не подходит, 0 баллов
1	Не чувствую в себе уверенности			
2	Часто из-за пустяков краснею			
3	Мой сон беспокоен			
4	Легко впадаю в уныние			
5	Беспокоюсь о неприятностях, еще не происшедших, а существующих пока в моем воображении			

№ п/п	Психическое состояние	Подхо- дит, 2 балла	Подхо- дит, но не очень, 1 балл	Не под- ходит, 0 бал- лов
6	Меня пугают конфликты			
7	Люблю копаться в своих недостатках			
8	Меня легко убедить			
9	Я мнительный(ая)			
10	С трудом переношу время ожидания			
11	Нередко мне кажутся безвыходными положения, из которых можно найти выход			
12	Неприятности меня сильно расстраивают, я падаю духом			
13	При больших неприятностях я склонен(на) без достаточных оснований винить себя			
14	Несчастья и неудачи ничему меня не учат			
15	Я часто отказываюсь от борьбы, считая ее бесполезной			
16	Я нередко чувствую себя незащищенным(ой)			
17	Иногда у меня бывает состояние отчаяния			
18	Чувствую растерянность перед трудностями			
19	В трудные минуты иногда веду себя по-детски, хочу, чтобы меня пожалели			
20	Считаю недостатки своего характера неисправимыми			
21	Оставляю за собой последнее слово			
22	Нередко в разговоре перебиваю собеседника			
23	Меня легко рассердить			
24	Люблю делать замечания			

№ п/п	Психическое состояние	Подходит, 2 балла	Подходит, но не очень, 1 балл	Не подходит, 0 баллов
25	Хочу быть авторитетом для окружающих			
26	Не довольствуюсь малым, хочу намного большего			
27	Когда разгневаюсь, не умею сдерживаться			
28	Предпочитаю руководить, а не подчиняться			
29	У меня резкая, грубоватая жестикаляция			
30	Я мстителен			
31	Мне трудно менять привычки			
32	Нелегко переключаю внимание			
33	Очень настороженно отношусь ко всему новому			
34	Меня трудно переубедить			
35	Нередко у меня не выходят из головы мысли, от которых следовало бы освободиться			
36	Нелегко сближаюсь с людьми			
37	Меня расстраивают даже незначительные нарушения плана			
39	Я неохотно иду на риск			
40	Резко переживаю отклонения от принятого мною и привычного режима			

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте сумму набранных Вами баллов за каждую из четырех групп вопросов:

*1–10-й вопросы* — **тревожность**

*11–20-й вопросы* — **фрустрация**

*21–30-й вопросы* — **агрессивность**

*31–40-й вопросы* — **ригидность**



### **1. Тревожность.**

*0–7 баллов* — Вы не тревожны;

*8–14 баллов* — тревожность средняя, допустимого уровня;

*15–20 баллов* — Вы очень тревожны.

### **2. Фрустрация.**

*0–7 баллов* — Вы имеете высокую самооценку, устойчивы к неудачам и не боитесь трудностей;

*8–14 баллов* — средний уровень фрустрации;

*15–20 баллов* — у Вас низкая самооценка. Избегаете трудностей, боитесь неудач, остерегаетесь конфликтов и открытых споров.

### **3. Агрессивность.**

*0–7 баллов* — Вы спокойны, выдержанны;

*8–14 баллов* — средний уровень агрессивности;

*15–20 баллов* — Вы агрессивны, несдержанны. Имеются трудности во взаимоотношениях с людьми. Склонны к провоцированию конфликтов и конфликтных ситуаций.

### **4. Ригидность.**

*0–7 баллов* — ригидность отсутствует. Вам свойственны легкость и гибкость в поведенческих реакциях и принятии решений;

*8–14 баллов* — средний уровень ригидности;

*15–20 баллов* — сильно выраженная ригидность. Вам противопоказаны смена места работы, изменения в жизни, в отношениях с другими людьми, так как эти изменения могут способствовать возникновению трудностей в общении, стрессов, конфликтов, снижению самочувствия.

## **Тест 18**

## **ДИАГНОСТИКА СКЛОННОСТИ К СТРЕССАМ И КОНФЛИКТАМ**

(адаптированный вариант  
методики Дж. Дженкинсона)

**Инструкция.** Степень подверженности личности стрессам и конфликтам тесно связана с конфликтностью поведения, с повышением конфликтогенности общения и др.

Ответьте на предлагаемые вопросы, заполнив таблицу.

№ п/п	Вопрос	“Да”	“Нечто среднее”	“Нет”
1	Очень ли трудная и напряженная у Вас работа?			
2	Часто ли Вы думаете о работе по вечерам и в выходные дни?			
3	Часто ли Вам приходится задерживаться на работе или дома заниматься делами, связанными с работой?			
4	Чувствуете ли Вы, что Вам постоянно не хватает времени?			
5	Часто ли Вам приходится торопиться, чтобы справиться со своими делами?			
6	Испытываете ли Вы нетерпение, когда видите, что кто-то выполняет работу медленнее, чем Вы сами могли бы это сделать?			
7	Часто ли Вы заканчиваете мысль собеседника до того, как он закончил говорить?			
8	Если Вам приходится ждать кого-то, испытываете ли Вы нетерпение?			
9	Если Вы испытываете нетерпение или раздражение, то трудно ли Вам это скрыть?			
10	Часто ли Вас выводит из терпения ожидание в очередях?			
11	Часто ли у Вас возникает ощущение, что время течет слишком быстро?			
12	Предпочитаете ли Вы выйти из трудной ситуации как можно быстрее, чтобы заняться более важными делами?			
13	Вы почти всегда ходите и делаете все быстро?			
14	Старались ли Вы быть во всем первым(ой) и лучшим(ой), когда были моложе?			
15	Считаете ли Вы себя очень энергичным и напористым?			
16	Считают ли Вас энергичным(ой), напористым(ой) Ваши близкие?			
17	Считают ли хорошо знающие Вас люди, что Вы относитесь к работе слишком серьезно?			

№ п/п	Вопрос	“Да”	“Нечто среднее”	“Нет”
18	Часто ли бывает, что, слушая собеседника, Вы продолжаете думать о своих делах?			
19	Часто ли Ваши близкие просят Вас меньше заниматься делами и уделять больше времени себе и семье?			
20	Прилагаете ли Вы все усилия, чтобы победить в игре, спорте и др.?			
21	Считают ли хорошо знающие Вас люди, что Вы живете мирной и спокойной жизнью?			

**Обработка и интерпретация результатов.** За ответ “Да” — 2 балла, “Нечто среднее” — 1 балл, “Нет” — 0 баллов.

По вопросу 21 подсчет баллов обратный.

*Менее 9 баллов* — низкая подверженность стрессу и конфликтам — тип В.

*9–12 баллов* — переход к типу В.

*12–15 баллов* — нейтральная зона.

*22–25 баллов* — переход к типу А.

*34–37 баллов* — высокая подверженность стрессу и конфликтам — тип А.

Тип В предполагает низкую подверженность стрессам и конфликтам, а тип А — высокую.

## Тест 19 ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ НЕВРОТИЗАЦИИ (методика Л. Вассермана)

**Инструкция.** Ответьте “Да” или “Нет” на приведенные в таблице суждения и ситуации и отметьте вариант ответа в соответствующей графе.

№ п/п	Суждения и ситуации	“Да”	“Нет”
1	Нередко я чувствую в различных частях моего тела жжение, покалывание, ощущение мурашек, онемение		

№ п/п	Суждения и ситуации	“Да”	“Нет”
2	Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений		
3	Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным или взволнованным		
4	У меня часто болит голова		
5	Два-три раза в неделю по ночам меня мучают кошмары		
6	В последнее время я чувствую себя хуже, чем когда-либо		
7	Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня		
8	У меня бывали периоды, когда из-за волнения пропадал сон		
9	Обычно я выполняю работу с большим напряжением		
10	Иногда я бываю так возбужден(а), что это мешает мне заснуть		
11	Большую часть времени я испытываю неудовлетворенность жизнью		
12	Меня постоянно что-нибудь тревожит		
13	Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением		
14	Мне трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе		
15	Я очень устаю за день		
16	Самая трудная борьба для меня — это борьба с самим собой		
17	Почти всегда я о чем-нибудь или о ком-нибудь тревожусь		
18	Я часто чувствую неуверенность в себе		
19	Раз в неделю или чаще я без видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле		
20	Временами я изматываю себя тем, что слишком много на себя беру		
21	Я очень внимательно отношусь к выбору одежды		
22	Мое зрение ухудшилось в последнее время		
23	У меня бывают периоды такого сильного беспокойства, что я даже не могу усидеть на месте		

№ п/п	Суждения и ситуации	“Да”	“Нет”
24	По возможности я стараюсь избегать большого скопления людей		
25	Мой желудок сильно беспокоит меня		
26	Временами я волнуюсь из-за пустяков		
27	Нередко меня огорчает моя раздражительность и ворчливость		
28	Несколько раз в неделю у меня бывает такое чувство, что должно случиться что-то страшное		
29	Мне кажется, что близкие меня не понимают		
30	У меня часто бывают боли в груди или в области сердца		

**Обработка и интерпретация результатов.** Подсчитайте количество ответов “Да”. Чем их больше, тем выше у Вас уровень невротизации.

***Высокий уровень невротизации свидетельствует:***

- о выраженной эмоциональной возбудимости, в результате чего появляются негативные переживания (тревожность, напряженность, беспокойство, растерянность, раздражительность);
- о безынициативности и пассивности, которые формируют ригидность поведения, а также развитие переживаний, связанных с неудовлетворенностью желаний;
- об эгоцентрической личностной направленности, что приводит к ипохондрической фиксации на соматических ощущениях и личностных недостатках;
- о трудностях в общении и повышенной конфликтогенности поведения, нередко в форме психологической защиты, как реакции на напряжение и стресс;
- о социальной робости и зависимости от окружающих, чужих мнений, решений и др.

***Низкий уровень невротизации свидетельствует:***

- об эмоциональной устойчивости;
- положительном фоне переживаний (спокойствие, оптимизм);
- инициативности;
- чувстве собственного достоинства и самодостаточности;

- независимости, социальной смелости;
- легкости в общении;
- легкости в разрешении конфликтов и их предотвращении.

## Тест 20 СВОЙСТВЕННЫ ЛИ ВАМ КОНФЛИКТОГЕНЫ ОБЩЕНИЯ?

**Инструкция.** Ответьте на приведенные далее вопросы. Ответы оцениваются в баллах:

- “Почти всегда” — 2 балла;
- “В большинстве случаев” — 4 балла;
- “Иногда” — 6 баллов;
- “Редко” — 8 баллов;
- “Почти никогда” — 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы “свернуть” беседу, если тема (или собеседник) неинтересна Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым человеком?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли Вы тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Говорите ли Вы с кем-нибудь в снисходительно-менторском тоне с оттенком пренебрежения и иронии?

**Обработка и интерпретация результатов.** Чем больше Вы набрали баллов, тем в большей степени развито у Вас умение бесконфликтно

общаться, слушать другого, быть тактичным, не использовать вербальные и невербальные конфликтогены общения.

*Если Вы набрали более 62 баллов* — Вы практически не используете конфликтогены общения, Вы — слушатель и коммуникатор “выше среднего уровня”.

## **Тест 21** **ДИАГНОСТИКА ДОМИНИРУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ В КОНФЛИКТАХ**

(адаптированный вариант методики В. Бойко)

**Инструкция.** Чтобы установить Вашу доминирующую стратегию психологической защиты в конфликтах, дайте ответы, которые более всего подходят Вам в конфликтных ситуациях. Сложив полученные результаты по всем вопросам, Вы узнаете о свойственной Вам стратегии психологической защиты в конфликтных ситуациях.

1. Зная себя, Вы можете сказать:
  - а) я скорее человек миролюбивый, покладистый;
  - б) я скорее человек гибкий, способный обходить острые ситуации, избегать конфликтов;
  - в) я скорее человек, идущий напрямую, бескомпромиссный, категоричный.
2. Когда Вы мысленно выясняете отношения со своим обидчиком, то чаще всего:
  - а) ищу способ примирения;
  - б) обдумываю способ не иметь с ним дел;
  - в) размышляю о том, как его наказать или поставить на место.
3. В спорной ситуации, когда партнер явно не старается или не хочет Вас понять, Вы, вероятнее всего:
  - а) буду спокойно добиваться, чтобы он меня понял;
  - б) постараюсь прекратить с ним общение;
  - в) буду горячиться, обижаться или злиться.
4. Если, защищая свои интересы, Вы почувствуете, что можете поссориться с хорошим человеком, то:
  - а) пойду на значительные уступки;

- б) отступлю от своих притязаний;
  - в) буду отстаивать свои интересы.
5. В ситуации, где Вас пытаются обидеть или унижить, Вы, скорее всего:
- а) постараюсь запастись терпением и довести дело до конца;
  - б) дипломатично уйду от контактов;
  - в) дам достойный отпор.
6. Во взаимодействии с властным и в то же время несправедливым руководителем Вы:
- а) смогу сотрудничать во имя интересов дела;
  - б) постараюсь как можно меньше контактировать с ними;
  - в) буду сопротивляться его стилю, активно защищая свои интересы.
7. Если решение вопроса зависит только от Вас, но партнер задел Ваше самолюбие, то Вы:
- а) пойду ему навстречу;
  - б) уйду от конкретного решения;
  - в) решу вопрос не в пользу партнера.
8. Если кто-то из друзей время от времени будет позволять себе обидные выпады в Ваш адрес, то Вы:
- а) не стану придавать этому особого значения;
  - б) постараюсь ограничить или прекратить контакты;
  - в) всякий раз буду давать достойный отпор.
9. Если у партнера есть претензии к Вам и он при этом раздражен, Вам привычнее:
- а) прежде успокоить его, а затем реагировать на претензии;
  - б) избежать выяснения отношений с партнером в таком состоянии;
  - в) поставить его на место или прервать.
10. Если кто-нибудь из коллег станет рассказывать Вам о том плохом, что говорят о Вас другие, то Вы:
- а) тактично выслушаю все до конца;
  - б) пропущу мимо ушей;
  - в) прерву рассказ на полуслове.
11. Если партнер слишком проявляет напористость и хочет получить выгоду за Ваш счет, то Вы:
- а) пойду на уступку ради мира;
  - б) уклонюсь от окончательного решения, рассчитывая, что партнер успокоится и тогда я вернусь к вопросу;



- в) однозначно дам понять партнеру, что он не получит выгоду за мой счет.
12. Когда Вы имеете дело с партнером, который действует по принципу “урвать побольше”, то Вы:
- а) терпеливо добиваюсь своего;
  - б) предпочитаю ограничить взаимодействие с ним;
  - в) решительно ставлю такого партнера на место.
13. Имея дело с нагловатой личностью, Вы:
- а) нахожу к ней подход посредством терпения и дипломатии;
  - б) свожу общение до минимума;
  - в) действую его же методами.
14. Когда спорщик настроен к Вам враждебно, то Вы обычно:
- а) спокойно и терпеливо преодолеваю его настрой;
  - б) ухожу от общения;
  - в) осаждаю его или отвечаю тем же.
15. Когда Вам задают неприятные, с подковыркой вопросы, Вы чаще всего:
- а) спокойно отвечаю на них;
  - б) ухожу от прямых ответов;
  - в) “завожусь”, теряю самообладание.
16. Когда возникают острые разногласия между Вами и партнером, то это чаще всего:
- а) заставляет меня искать выход из положения, находить компромисс, идти на уступки;
  - б) побуждает сглаживать противоречия и не подчеркивать различия в позициях;
  - в) активизирует желание доказать свою правоту.
17. Если партнер выигрывает в споре, Вам привычнее:
- а) поздравить его с победой;
  - б) сделать вид, что ничего особенного не происходит;
  - в) “сражаться до последнего патрона”.
18. Если отношения с партнером обретают конфликтный характер, Вы взяли за правило:
- а) “мир любой ценой” — признать свое поражение, принести извинения, пойти навстречу пожеланиям партнера;
  - б) “пас в сторону” — ограничить контакты, уйти от спора;

- в) расставить точки над “і” — выяснить все разногласия, непременно найти выход из ситуации.
19. Когда конфликт затрагивает Ваши интересы, Вам чаще всего удается его выигрывать:
- а) благодаря дипломатии и гибкости ума;
  - б) за счет выдержки и терпения;
  - в) за счет темперамента и эмоций.
20. Если кто-либо из коллег намеренно заденет Ваше самолюбие, то Вы:
- а) мягко и корректно сделаю ему замечание;
  - б) не стану обострять ситуацию, сделаю вид, будто ничего не случилось;
  - в) дам достойный отпор.
21. Когда близкие критикуют Вас, то Вы:
- а) принимаю их замечания с благодарностью;
  - б) стараюсь не обращать внимание на критику;
  - в) раздражаюсь, сопротивляюсь или злюсь.
22. Если кто-либо из родных или близких говорит Вам неправду, то обычно:
- а) спокойно и тактично добиваюсь истины;
  - б) делаю вид, что не замечаю ложь, обойду неприятный поворот дела;
  - в) решительно выведу лгуна на “чистую воду”.
23. Когда Вы раздражены, нервничаете, то чаще всего:
- а) ищущу сочувствия, понимания;
  - б) уединяюсь, чтобы не проявить свое состояние при партнерах;
  - в) на ком-нибудь отыгрываюсь, ищущу “козла отпущения”.
24. Когда кто-либо из коллег, менее достойный и способный, чем Вы, получает поощрение начальства, то Вы обычно:
- а) радуюсь за коллегу;
  - б) не придаю особого значения факту;
  - в) расстраиваюсь, огорчаюсь или злюсь.

**Обработка и интерпретация результатов.** Для определения присущей Вам стратегии психологической защиты в конфликтных ситуациях или в непростых ситуациях общения подсчитайте количество ответов на вопросы теста каждого типа:

- “а” — *миролюбие*,
- “б” — *избегание*,
- “в” — *агрессия*.

Чем больше ответов того или иного типа, тем отчетливее выражена соответствующая стратегия защиты в конфликтах; если же их количество примерно одинаково, значит, в контакте с партнерами Вы активно используете разные стратегии защиты своей субъективной реальности.

Рассмотрим содержание и принцип действия каждой из возможных стратегий психологической защиты в конфликтах.

**Миролюбие** — психологическая стратегия защиты субъектной реальности личности в конфликтах и конфликтных ситуациях, в которой ведущую роль играют интеллект и характер. Миролюбие предполагает партнерство и сотрудничество, умение идти на компромисс, делать уступки и быть податливым, готовность жертвовать некоторыми своими интересами во имя главного — сохранения достоинства. В ряде случаев миролюбие может предполагать приспособление, стремление уступать напору партнера, не обострять отношений и не вступать в конфликты, чтобы не подвергать испытаниям свое “Я”.

Одного интеллекта, конечно, недостаточно, чтобы миролюбие стало доминирующей стратегией защиты; важно еще иметь соответствующий характер — мягкий, уравновешенный, коммуникабельный.

Однако не следует думать, что миролюбие — безукоризненная стратегия защиты “Я”, пригодная во всех случаях. Сплошное миролюбие нередко является доказательством бесхребетности и безволия, утраты чувства собственного достоинства, которое как раз и призвана оберегать психологическая защита личности.

**Избегание** — психологическая стратегия защиты субъектной реальности личности в конфликтах, основанная на экономии интеллектуальных и эмоциональных ресурсов личности. Избегание предполагает обход или уход без боя из зоны конфликтов и напряжений, когда “Я” личности подвергается атакам.

Избегание нередко носит психогенный характер, во-первых, если оно обусловлено природными особенностями индивида — слабой энергичностью личности, бедностью и ригидностью эмоций, властью мышления и темперамента, слабостью нервной системы. Однако возможен и второй вариант — личность, обладая достаточно развитым интеллектом, уходит от напряженных и нередко бессмысленных конфликтов и конфликтогенных контактов, не связывается с теми, кто утомляет или досаждает ее “Я”.

И наконец, третий вариант — когда личность заставляет себя обходить острые углы в конфликтных ситуациях для сохранения ценности общения с партнером. В этом случае нужно иметь крепкую нервную

систему, волю, жизненный опыт и, конечно же, достаточно развитый интеллект и высокий уровень саморегуляции.

Итак, стратегия миролюбия строится на основе высокого интеллекта и уживчивого характера — высоких требований к личности. Избегание будто бы проще, не требует особых умственных и эмоциональных затрат, но и оно обусловлено повышенными требованиями к нервной системе и воле.

**Агрессия** — психологическая стратегия защиты субъектной реальности личности, действующая на основе инстинкта и большей частью бессознательно.

Инстинкт агрессии тесно связан с конфликтным поведением и нередко бессознателен. Достаточно вспомнить типичные конфликтные ситуации, чтобы убедиться, сколь доступна, легко воспроизводима, привычна в жестких или мягких формах агрессия как форма защиты в конфликтных ситуациях. Ее мощная энергетика, привычность и доступность в использовании защищает “Я” личности на улице, в толпе, в общественном транспорте, в быту, на работе. Агрессивных и, соответственно, высококонфликтных людей часто видно издалека.

Личность и инстинкт агрессии, оказывается, вполне совместимы, а интеллект выполняет при этом роль “передаточного звена” — с его помощью агрессия “нагнетается”. Интеллект работает в режиме трансформатора, усиливая агрессию в конфликтах и непростых ситуациях общения за счет придаваемого ей смысла.

## Тест 22 **ДИАГНОСТИКА СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ИЛИ КОНФЛИКТНЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?** (адаптированный вариант методики Т. Лири)

**Инструкция.** Методика предназначена для изучения стиля и структуры межличностных отношений и их особенностей, а также исследования представлений человека о себе, своем идеальном “Я”, отношения к себе. Методика также позволяет выявить зоны конфликтности человека.

Внимательно прочитайте каждую характеристику и подумайте, соответствует ли она Вашему представлению о себе. Если соответствует, т. е. “Да”, то в сетке регистрационного листа, предназначенного для регист-

рации Ваших ответов, перечеркните соответствующую порядковому номеру характеристики цифру.

Если не соответствует, т. е. “**Нет**”, не делайте никаких пометок.

Постарайтесь проявить максимальную внимательность и открытость при определении Вашего представления о себе.

1. Другие думают о нем благосклонно.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявлять безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способен к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется уважением.
35. Обладает талантом руководителя.

36. Обладает чувством ответственности.
37. Уверен в себе.
38. Самоуверен и напорист.
39. Деловитый, практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и жесткий, если необходимо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый, прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептически.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, шепетильный.
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый, расчетливый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Корыстный.
75. Откровенный.

76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим право принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благожелательно расположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремится к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться.

116. Мягкотелый.
117. Почти никогда и никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого.
127. Заботится о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

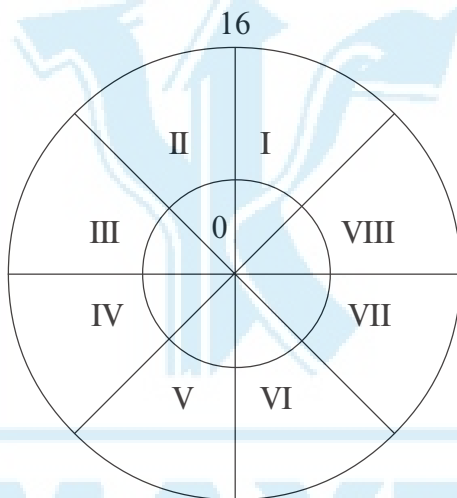
### Регистрационный лист

Номер характеристики	“Да”	“Нет”	Номер характеристики	“Да”	“Нет”
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		



**Обработка и интерпретация.** Подсчитайте баллы по каждому из восьми октантов приведенной психограммы методики. Каждый плюс (“Да”) оценивается в **1 балл**. Таким образом, максимальная оценка уровня — **16 баллов**.

- I октант: вопросы 1–4, 33–36, 65–68, 97–100.  
II октант: вопросы 5–8, 37–40, 69–72, 101–104.  
III октант: вопросы 9–12, 41–44, 73–76, 105–108.  
IV октант: вопросы 13–16, 45–48, 77–80, 109–112.  
V октант: вопросы 17–20, 49–52, 81–84, 113–116.  
VI октант: вопросы 21–24, 53–56, 85–88, 117–120.  
VII октант: вопросы 25–28, 57–60, 89–92, 121–124.  
VIII октант: вопросы 29–32, 61–64, 93–96, 125–128.



**Психограмма**

Каждому из восьми октантов соответствует определенный тип межличностных отношений.

### **1. Авторитарный.**

**0–8 баллов.** Уверенный в себе, упорный, настойчивый, может быть хорошим наставником и организатором. Обладает свойствами руководителя.

**9–12 баллов.** Доминантный, энергичный, успешный в делах, любит давать советы, в том числе и нежелаемые, требует к себе уважения,

может быть нетерпимым к критике, ему свойственна переоценка собственных возможностей. Использует активные и пассивные конфликтогены общения.

**13–16 баллов.** Властный, диктаторский, деспотический характер, всех поучает; дидактический стиль высказываний, не склонен принимать советы других, стремится к лидерству, соперничеству, командованию. Сильная личность с чертами деспотизма. Высокая степень использования различных конфликтогенов общения и эскалации конфликтов.

## **2. Независимый — доминирующий.**

**0–8 баллов.** Уверенный, независимый, ориентированный на себя, склонный к соперничеству.

**9–12 баллов.** Самодовольный, нарциссический, с выраженным чувством собственного достоинства, превосходства над окружающими, с тенденцией иметь особое мнение, отличное от мнения большинства, и занимать обособленную позицию в группе и в конфликтных ситуациях.

**13–16 баллов.** Стремится к лидерству, самовлюбленный, расчетливый. К окружающим относится отчужденно. Заносчив, хвастлив, конфликтен. Сверх меры использует активные и пассивные конфликтогены общения.

## **3. Прямолинейный — агрессивный.**

**0–8 баллов.** Упрямый, упорный, настойчивый в достижении цели, энергичный, непосредственный.

**9–12 баллов.** Требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный, конфликтный.

**13–16 баллов.** Проявляет чрезмерное упорство, недружелюбие, жесткость, враждебность к окружающим, несдержанность, вспыльчивость, агрессивность, доходящую до асоциального поведения. Высокая конфликтность и крайняя степень конфликтогенности общения.

## **4. Недоверчивый — скептический.**

**0–8 баллов.** Реалистичен в суждениях и поступках, критичен к окружающим, скептик, неконформный.

**9–12 баллов.** Выраженная склонность к критицизму. Разочарованный в людях, замкнутый, скрытный, обидчивый, что порождает конфликтогенность общения с окружающими. Недоверчив к окружающим, ис-

пытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения. Свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

**13–16 баллов.** Отчужденный по отношению к враждебному и злобно-му миру, очень подозрителен, крайне обидчив, что является мощнейшим конфликтогеном общения и эскалирует конфликтные ситуации; склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех (шизоидный тип характера).

#### **5. Покорно-застенчивый.**

**0–8 баллов.** Скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться; не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

**9–12 баллов.** Застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

**13–16 баллов.** Покорный, склонный к самоуничтожению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, что порождает постоянную внутреннюю конфликтность; всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину; пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

#### **6. Зависимый — послушный.**

**0–8 баллов.** Конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый, нуждается в признании.

**9–12 баллов.** Послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление; искренне считает, что другие всегда правы.

**13–16 баллов.** Очень неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи и внутренние конфликты, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения, сверхконформный.

#### **7. Сотрудничающий.**

**0–8 баллов.** Склонный к сотрудничеству и кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам хорошего тона в отношениях с людьми, инициативный, энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, любит быть в центре внимания, старается заслужить внимание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

**9–16 баллов.** Дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, быть хорошим для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный.

#### **8. Альтруистический.**

**0–8 баллов.** Ответственный, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, сочувствии и сопереживании (эмпатии), симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

**9–16 баллов.** Гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, что нередко является конфликтогеном общения; неадекватно принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя маска, скрывающая личность противоположного типа).

Полученные количественные показатели по каждому из октантов от 0 до 16 переносятся на психограмму.

#### **Октанты на психограмме:**

- I. Авторитарный, властный, лидирующий: догматизм и деспотичность, нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей (хороший руководитель, советчик, наставник и организатор).
- II. Независимый — доминирующий: самодовольство, чувство превосходства, обособленная позиция в группе (уверенный, независимый и соперничающий).
- III. Прямолинейный — агрессивный: чрезмерное упорство, недружелюбность, несдержанность, вспыльчивость (непосредственность, настойчивость в достижении цели).
- IV. Недоверчивый — скептический: обидчивость, недоверчивость, склонность к критицизму, недовольство окружающими, подозрительность (реалистическая база суждений, скептицизм и неконформность).
- V. Покорно-застенчивый: полная покорность, повышенное чувство вины, самоуничижение (скромность, застенчивость, охотно выполняет чужие обязанности).

- VI. Зависимый — послушный: сверхконформность, полная зависимость от мнения окружающих (потребность в помощи и доверии со стороны окружающих).
- VII. Сотрудничающий, конвенциональный: компромиссное поведение, несдержанность в излишней дружественности (стремление к сотрудничеству с группой).
- VIII. Альтруистический, ответственно-великодушный: гиперсоциальные установки, альтруизм, мягкосердечность, сверхобязательность (выраженная готовность помогать и сочувствовать окружающим).

На соответствующей номеру октанта координате на психограмме на уровне, соответствующем полученным баллам, проводятся дуги. Отделенная дугой внутренняя часть октанта заштриховывается.

После того как отмечены все полученные при обследовании результаты и заштрихована внутренняя (центральная) часть круга психограммы до уровня, очерченного дугами, получается некое подобие веера. Наиболее заштрихованные октанты соответствуют преобладающему стилю межличностных отношений того или иного индивида.

Характеристики, не выходящие за пределы 8 баллов, свойственны гармоничным и неконфликтным личностям.

Показатели, превышающие 8 баллов, свидетельствуют об акцентуации свойств, выявляемых данным октантом; 14–16 баллов свидетельствуют о трудностях социальной адаптации и высокой склонности к конфликтогенности общения, к продуцированию и эскалации конфликтов.

Низкие показатели по всем октантам (0–3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого.

Если показатели в психограмме не превышают 4 баллов, достоверность данных сомнительна: Вы не были достаточно откровенны.

Типы межличностных отношений I–IV — характеризуются преобладанием неконформных тенденций и склонностью к дизъюнктивным (конфликтным) проявлениям (особенно III и IV), большой независимостью мнения, упорством в отстаивании собственной точки зрения, тенденцией к лидерству и доминированию (I и II).

Следующие четыре типа — V–VIII — представляют противоположную картину: преобладание конформных установок, конгруэнтность в контактах с окружающими (VII и VIII), неуверенность в себе, податливость мнению окружающих, склонность к компромиссам (V и VI).

С помощью двух специальных формул можно определить показатели по двум основным факторам: *доминированию и дружелюбию*.

**ДОМИНИРОВАНИЕ:**  $(I - V) + 0,7 (VIII + II - IV - VI)$ .

**ДРУЖЕЛЮБИЕ:**  $(VII - III) + 0,7 (VIII - II - IV + VI)$ .

В целом интерпретация данных теста должна ориентировать на преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени — на абсолютные величины.

## **Тест 23**    **ДИАГНОСТИКА ФОРМ АГРЕССИВНЫХ РЕАКЦИЙ ЛИЧНОСТИ ВО ФРУСТРИРУЮЩИХ СИТУАЦИЯХ**

(адаптированная методика

А. Басса и А. Дарки)

**Инструкция.** Агрессия личности является одним из распространенных способов решения проблем, которые возникают в сложных и трудных (фрустрирующих) ситуациях, вызывающих психическую напряженность, прежде всего в конфликтных ситуациях.

Ответьте “Да” или “Нет” на приведенные далее утверждения. Ответы зафиксируйте.

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другому.
2. Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполняю просьбу.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю друзей, я даю им это почувствовать.
8. Если мне случалось обманывать кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.
13. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.

14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне более дружелюбно, чем я ожидал.
15. Я часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу.
18. Когда я раздражаюсь, я “хлопаю дверьми”.
19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.
20. Если кто-нибудь строит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Я думаю, что многие люди не любят меня.
23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Люди, увиливающие от работы, должны испытывать чувство вины.
25. Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне нравится.
30. Многие люди завидуют мне.
31. Я требую, чтобы люди уважали мои права.
32. Меня угнетает, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят меня, заслуживают, чтобы их “щелкнули по носу”.
34. От злости я иногда бываю мрачен.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не огорчаюсь.
36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если я злюсь, я не прибегаю к “сильным” выражениям.
40. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.
43. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: “Никогда не доверять чужакам”.

46. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С 10 лет я никогда не проявлял вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко ладить.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я вступаю в драки не реже и не чаще, чем другие.
56. Я не могу вспомнить случай, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал, что большинство людей говорят правду, но теперь не верю.
60. Я ругаюсь только со злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне надо применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда я выражаю свой гнев в том, что стучу по столу кулаком.
64. Я бываю грубоват к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он того заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Я стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.



**Обработка и интерпретация результатов.** Тест позволяет установить формы враждебных и агрессивных реакций во фрустрирующих личностных ситуациях, к которым прежде всего относятся конфликты и виды агрессивных реакций личности:

1. **Физическая агрессия** (нападение) в конфликте — использование физической силы одним участником инцидента или конфликта против другого.
2. **Косвенная агрессия** в провоцировании и эскалации конфликтов, включающая в себя: агрессию, которая направлена на другое лицо, — злобные сплетни, шутки, а также агрессию, которая ни на кого не направлена, — взрыв ярости, проявляющийся в крике, топанье ногами, битье кулаками по столу и т. п. Эти взрывы характеризуются ненаправленностью и неупорядоченностью.
3. **Склонность к раздражению и повышенному использованию конфликтогенов и провоцированию инцидентов** — готовность при малейшем возбуждении к проявлению вспыльчивости, резкости, грубости.
4. **Негативизм** — оппозиционная форма поведения в конфликтных ситуациях, направленная обычно против авторитета или руководства; это поведение может нарастать от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.
5. **Обида** — зависть и ненависть к окружающим, обусловленные чувством горечи, гнева на весь мир за действительные или мнимые страдания.
6. **Подозрительность** — недоверие и осторожность по отношению к людям, основанные на убеждении, что окружающие намерены причинить вред.
7. **Вербальная агрессия** — выражение негативных чувств как через форму (ссора, крик, визг), так и через содержание словесных ответов (угроза, проклятия, ругань).
8. **Чувство вины**, всегда порождающее внутриличностный конфликт и выражающееся в возможном убеждении обследуемого в том, что он является плохим человеком, поступает злобно, предполагает наличие у него угрызений совести.

Подсчитайте количество совпадений ответов по каждому из восьми индексов с ключом:

1. **Физическая агрессия** — ответы “Да” в утверждениях 1, 25, 33, 41, 48, 55, 62, 68; ответы “Нет” в утверждениях 9, 17.
2. **Косвенная агрессия** — “Да” в утверждениях 2, 10, 18, 34, 42, 56, 63; “Нет” в утверждениях 26, 49.

3. *Раздражение* — “Да” в утверждениях 3, 19, 27, 43, 50, 64, 72; “Нет” в утверждениях 11, 35, 69.
4. *Негативизм* — “Да” в утверждениях 4, 12, 20, 28; “Нет” в утверждении 36.
5. *Обида* — “Да” в утверждениях 5, 13, 21, 29, 37, 51, 58; “Нет” в утверждении 44.
6. *Подозрительность* — “Да” — 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59; “Нет” в утверждениях 65, 70.
7. *Вербальная агрессия* — “Да” в утверждениях 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73; “Нет” в утверждениях 39, 66, 74, 75.
8. *Чувство вины* — “Да” в утверждениях 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67.

По количеству совпадений ответов с ключом подсчитайте индексы различных форм агрессивности и враждебных реакций.

Суммирование индексов 1, 2, 7 дает общий индекс агрессивности (ИА); 1, 3, 7 — уровень агрессивной мотивации; 5 и 6 — индекс враждебности (ИВ).

Сложив “ИА” и “ИВ”, можно установить конструктивную или деструктивную направленность агрессивности, которая может не только провоцировать и вызывать конфликты различных видов и форм, но и эскалировать их, превращать в необратимые, которые могут нанести вред другим людям.

## Тест 24 ДИАГНОСТИКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ (методика А. Фидлера)

**Инструкция.** Методика позволяет оценивать психологическую атмосферу в коллективе и прогнозировать потенциальную конфликтогенность, а также тенденцию к возникновению и эскалации конфликтов.

На бланке приведены противоположные по смыслу пары слов — признаков, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашем коллективе.

Дайте ответы по каждому из 10 пунктов бланка. Выберите подходящий балл от 1 до 8.

Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы поставите знак “\*”, тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

№ п/п	Признак	Балл								Признак
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружелюбие									Враждебность
2	Согласие									Несогласие
3	Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4	Продуктивность									Непродуктивность
5	Теплота									Холодность
6	Сотрудничество									Несогласованность
7	Взаимоподдержка									Недоброжелательность
8	Увлеченность									Равнодушие
9	Занимательность									Скука
10	Успешность									Безуспешность

**Обработка и интерпретация результатов.** Таким образом, чем ниже балл, тем, соответственно, по мнению отвечающего, благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе и ниже напряженность и потенциал конфликтогенности.

Итоговый показатель колеблется от **10** (наиболее положительная оценка) до **80** (наиболее отрицательная оценка).

На основании индивидуальных ответов, полученных от каждого из членов коллектива, создается средний профиль, или оценка.

Методику можно использовать анонимно, что повышает ее надежность. Надежность также повышается в сочетании с использованием других методик (например, социометрии).

МАУП

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

**АВТОРИТАРНОСТЬ** (от лат. *auctoritas* — влияние, власть) — свойство личности, характеризующееся склонностью к диктату и беспрекословному подчинению окружающих своему влиянию и власти, тесно связанное с агрессивностью, завышенными самооценкой и уровнем притязаний, склонностью к стереотипизации и ригидности мышления и поведения, слабой рефлексией и тенденцией к порождению и эскалации конфликтных ситуаций.

**АВТОРИТЕТ** — влияние личности, основанное на занимаемом ею положении, должности, статусе, признании за ней права на принятие ответственных решений, в том числе и по разрешению конфликтов.

**АГОНИСТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ** (от лат. *agonia* — борьба) — комплекс поведенческих реакций различного типа, генетически детерминированных и зависящих в своих конкретных выражениях от среды и ее напряженности. Включает в себя угрозу, нападение, агрессию, бегство, подчинение и др.

**АГРЕССИВНОСТЬ** (от лат. *aggressio* — нападение) — относительно устойчивое эмоциональное состояние и свойство личности, предполагающее готовность к агрессивному поведению и проявляющееся в гневе, злости, действиях против других людей, если они мешают удовлетворению потребностей или достижению цели. В конфликтных ситуациях может быть вариантом психологической защиты в реакциях на конфликтогены общения, в том числе на силовые приемы конфликтного взаимодействия, унижающие личность и собственное достоинство участника конфликта.

**АГРЕССИЯ** — специфическая форма деструктивного поведения личности, характеризующаяся демонстрацией преимущества в силе или использованием силы в отношении к другому человеку или группе лиц, которым субъект стремится нанести физический ущерб или вызвать у них психологический дискомфорт (негативные переживания, состояние напряженности, страха, подавленности, униженности и др.). В большинстве случаев является реакцией человека на фрустрацию и сопровождается эмоциональными состояниями гнева, враждебности, ненависти.

**АДАПТИВНОСТЬ** (от лат. *adaptatio* — приспособление) — интегративное свойство, характеризующее тенденцию функционирования личности как целенаправленной системы, определяющееся соответствием (адаптивность), относительным несоответствием (неадаптивность) или крайней степенью несоответствия либо отсутствием возможности адаптации (дезадаптивность) между целями и устремлениями личности и достигаемыми в процессе жизнедеятельности результатами.

- АЖИТАЦИЯ** в конфликте (от фр. *agitation* — сильное волнение, возбужденное состояние) — аффективная реакция человека, проявляющаяся в конфликтных ситуациях в ответ на угрозу для жизни в форме сильного беспокойства, тревоги, страха, потери целенаправленности в действиях участника конфликта.
- АКТУАЛИЗАТОР** (от лат. *actualis* — настоящий, современный) — личность, живущая полноценной жизнью, использующая свой потенциал в полную силу, адекватно воспринимающая себя и окружающих, стремящаяся не убежать от конфликтных ситуаций и трудностей, а справляться с ними.
- АКТУАЛИЗАЦИЯ** — процесс реализации личностью своих потенциальных возможностей.
- АКЦЕНТУАЦИИ** характера (от лат. *accentuo* — подчеркиваю, делаю ударение) — чрезмерная выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющая собой крайние варианты нормы; при неблагоприятных обстоятельствах может приводить к изменениям поведения личности в критических, в том числе конфликтных, ситуациях, а также к развитию патологических нарушений личности и психопатий.
- АМБИВАЛЕНТНОСТЬ** (от лат. *ambo* — оба и *valentia* — сила, мощь) — противоречивость нескольких одновременно испытываемых эмоциональных отношений к какому-либо объекту с одновременной направленностью на этот объект противоположных, несовместимых между собой склонностей, стремлений, установок и чувств; всегда предполагает конфликтное отношение и развитие внутриличностного конфликта.
- АНТАГОНИСТ** (от греч. *antagonisma* — спор, борьба) — непримиримый, враждебный человек, который направленно отстаивает свои интересы в конфликте; при этом не идет ни на какие уступки и придерживается крайне полярных взглядов.
- АНТИПАТИЯ** (от греч. *antipátheia* — отвращение) — осознанная или неосознанная неприязнь, эмоциональное проявление неприятия кого-либо или чего-либо, поведения либо отдельных черт характера, взглядов, вкусов и др.
- АТРИБУЦИЯ** (от англ. *attributio* — приписываю, наделяю) — наделение, приписывание другому человеку, группе или социальному объекту свойств либо мыслей и действий, которые непосредственно человеком не воспринимаются и не осознаются.
- АТРИБУЦИЯ КАУЗАЛЬНАЯ** (от лат. *causa* — причина) — объяснение человеком причин поведения других людей.
- АТТИТЮД** (от фр. *attitude* — поза) — социально-фиксированная установка на определенное поведение личности в общении с другими людьми.
- АТТРАКЦИЯ** (от лат. *attractio* — привлекаю, притягиваю) — привлекательность личности, возникающая при межличностном восприятии ее другими людьми.
- АУТЕНТИЧНОСТЬ** (от греч. *authentikós* — подлинный) — подлинность, естественность, искренность.

**АФФЕКТ** (от лат. *affectus* — душевное волнение) — сильное и относительно кратковременное эмоциональное возбуждение (например, страх, гнев, ужас, радость и др.), связанное с резкими изменениями важных для субъекта жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое личностью состояние внутриличностного конфликта, порождаемое противоречиями между влечениями, стремлениями, желаниями и требованиями, которые предъявляются человеку, и возможностями выполнить эти требования.

**АФФИЛИЦИЯ** (от англ. *to affiliate* — присоединять) — стремление человека присоединяться, быть в обществе других людей, возникающее при вовлечении человека в конфликтные и стрессовые ситуации.

**БАРЬЕРЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** (от фр. *barrière* — преграда, препятствие) — состояния, проявляющиеся в неадекватной пассивности человека и препятствующие выполнению тех или иных действий. Характеризуются усилением отрицательных переживаний, установок, коммуникативных барьеров, проявляющихся в отсутствии эмпатии и гибкости межличностных социальных установок.

**БЕГСТВО** в конфликте — защитный механизм, состоящий в относительно быстром уходе из конфликтной ситуации в связи с воображаемым или реальным унижением собственного достоинства другим участником конфликта.

**ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ** — целостное отражение субъектом конфликтной ситуации, возникающее как при непосредственном участии его в конфликте, так и при нахождении вне конфликта. В связи с ярко выраженной оценочной и ценностной окраской и зависимостью ценностного компонента от мотивационно-смысловой структуры воспринимающего субъекта является почти всегда искаженным, неадекватным.

**ВЫТЭСНЕНИЕ** в конфликте — защитный механизм, возникающий в целях обхода внутреннего конфликта между бессознательными потребностями и влечениями, с одной стороны, и отношениями, привычками, оценками, усвоенными из социальной среды, — с другой. Обеспечивает вытеснение, изгнание из сознания неадекватных побуждений, желаний и мыслей в бессознательное для предохранения сознательной части “Я” от конкурирующих конфликтных тенденций, угрожающих существующему образу самого себя.

**ГНЕВ** — чувство негодования, неудовлетворенности каким-либо явлением или событием, выражение, нередко вплоть до аффекта, резко отрицательного отношения к нему. Часто возникает у участника конфликта в результате действий другой стороны, явно ущемляющей его интересы и скрытые желания.

**ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА** — внешние структурно-динамические пределы конфликта. Различают субъективные (количество основных участников), пространственные (территория, на которой происходит конфликт) и временные (продолжительность конфликта) границы конфликта.

**ГРУППА** (объединение) — ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, уровня развития и т. д.).

- ДАВЛЕНИЕ НА УЧАСТНИКА КОНФЛИКТА** — воздействие на оппонента для того, чтобы заставить его отказаться от реализации намеченных целей, изменить свою позицию, пойти на определенные уступки и т. п.
- ДЕПРИВАЦИЯ** (от англ. *deprivation* — потеря, лишение) — лишение или ограничение возможностей удовлетворения каких-либо потребностей, сопровождающееся комплексными эмоциональными переживаниями.
- ДЕСТРУКТИВНОСТЬ** (от лат. *destructio* — разрушение) — разрушающе-отрицательное отношение человека к самому себе или к другим, проявляющееся в его самоотношении и самооценке, а также в поведении.
- ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА** (от греч. *diagnostikos* — способный распознавать) — деятельность по определению сущности, вида и особенностей конфликта на основе его анализа, а также совокупность методов и принципов изучения конфликтов.
- ДИАЛОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ** (от греч. *dialogos* — разговор, беседа) — форма общения, предполагающая принятие партнерами по общению, ценностей друг друга, ориентацию на их понимание и признание. Выступает как продуктивная бесконфликтная форма конструктивного общения.
- ДИНАМИКА КОНФЛИКТА** (от греч. *dynamicis* — сила) — процесс развития конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий, включающий в себя скрытый период (возникновение проблемной ситуации во взаимодействии субъектов, ее осознание ими, попытки разрешить ее неконфликтными методами, возникновение предконфликтной ситуации), открытый период (инцидент, конфликтное взаимодействие, завершение конфликта), развитие постконфликтной ситуации.
- ДОМИНАНТНОСТЬ** (от лат. *dominans* — господствующий) — личностное свойство, характеризующееся склонностью к подавлению других, доминированию в общении.
- ЕДИНОБОРСТВО** — соперничество с соблюдением правил.
- ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА** — этап в динамике конфликта, заключающийся в прекращении, окончании конфликта по любым причинам. Завершение конфликта может протекать в следующих формах: разрешение, урегулирование, затухание, перерастание в другой конфликт, устранение конфликта.
- ЗАВИСТЬ** — неприязненно-враждебное негативное чувство человека, испытываемое по отношению к успехам, популярности, моральному превосходству или преимущественному положению другого человека и вызывающее либо желание достичь того, что имеет другой, либо лишить другого человека желаемого объекта зависти.
- ЗАМЕЩЕНИЕ (ПЕРЕНОС)** — защитный механизм, действующий бессознательно, при котором недостижимая или неприемлемая цель, эмоция или какой-либо объект замещается более приемлемыми.
- ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ** — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение к минимуму

чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта, и осуществляемая защитными механизмами — компенсацией, гиперкомпенсацией, бегством, рационализацией, вытеснением, идентификацией, замещением (переносом), регрессией, агрессией и аутоагрессией, протестом (отказом), сублимацией, конверсией, фантазированием.

**ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ** — психологическое “ограждение”, предохранение сферы сознания от негативных, психотравмирующих личность переживаний; обеспечивают психологическую защиту личности.

**ЗОНА КОНФЛИКТА** (от греч. *zone* — пояс) — совокупность интересов, взглядов, позиций, отстаиваемых в конфликте его участниками.

**ИЗБЕГАНИЕ** — одна из основных стратегий поведения в конфликте, предполагающая уклонение от борьбы, поддержание нейтралитета любой ценой, отсутствие стремления участника отстаивать свои права и сотрудничать с кем бы то ни было для поиска или выработки способа решения проблемы.

**ИМИДЖ** (англ. *image* от лат. *imago* — образ, изображение, подобие) — сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

**ИМПУЛЬСИВНОСТЬ** (от лат. *impulsivus* — побуждающий) — черта характера и относительно устойчивое личностное свойство, проявляющееся в наклонности личности к быстрым и непродуманным действиям и поступкам.

**ИНТЕРАКЦИЯ** (от лат. *inter* — между и *actio* — действие) — когнитивное взаимодействие людей, в котором у каждого актуализируется образ, с которым он взаимодействует.

**ИНЦИДЕНТ** (от лат. *incidens* — случающийся) — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

**ИСХОД КОНФЛИКТА** — результат конфликта с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта в форме устранения или подавление одной или обеих сторон, приостановки конфликта с сохранением возможности его возникновения, победы одной из сторон, отказа обеих сторон от посягательств на данный объект и др.

**КАТАРСИС** (от греч. *kátharsis* — очищение) — очищение, эмоциональная разрядка. С позиции катарсиса конфликт находит следующее объяснение — конфликтное побуждение, стремление вступить в конфликт ослабляется, когда субъект “высвобождает” конфликтогенную энергию либо посредством использования конфликтогена, эскалирующего конфликт, либо за счет переживания воображаемого конфликта.

**КЛИМАТ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ** — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, особенности сложившихся в ней человеческих отношений.

**КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС** (от лат. *cognitio* — знание, познание и лат. *dissonans* — разноголосый) — напряжение, которое появляется при осознании несовместимости каких-либо двух знаний и может стимулировать внутриличностный конфликт.



**КОМПЕНСАЦИЯ** (от лат. *compensatio* — уравнивание, уравнивание) — защитный механизм, состоящий в замещении реально существующей или воображаемой психической или физической неполноценности с помощью достижения социальной престижности, самоуважения, результатом чего может быть социально полезная или деструктивная активность, в том числе и конфликтность поведения.

**КОМПРОМИСС** (от лат. *compomissum* — соглашение) — стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны другого участника конфликта.

**КОНВЕНЦИЯ** (от лат. *conventio* — договор) — соглашение, устанавливающее взаимные обязанности и права.

**КОНКУРЕНЦИЯ** (от лат. *concurrentia* — соревнование) — соперничество, активное соревнование на каком-то поприще между отдельными лицами, заинтересованными в одной и той же цели, легко переходящее в конфликт при соответствующем стечении обстоятельств и активном применении конфликтогенов общения.

**КОНСЕНСУС** (от лат. *consensus* — согласие) — совпадение мыслей, принципов, согласованное принятие решений всеми участниками.

**КОНФЛИКТ** (от лат. *conflictus* — столкновение) — процесс резкого столкновения, обострения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия; воспринимаемая несовместимость действий или целей.

**КОНФЛИКТ ВНУТРИГРУППОВОЙ** — конфликт между микрогруппами в коллективе, личностью и микрогруппой, личностью и всем коллективом.

**КОНФЛИКТ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ** — один из основных типов конфликтов, в котором участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, являющиеся несовместимыми и характеризующиеся переживаниями двойственности чувств и затянувшейся борьбой мотивов, интересов, влечений, отражающих противоречивые связи с социальной средой и задерживающих принятие решения.

**КОНФЛИКТ ДЕСТРУКТИВНЫЙ (ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ)** — конфликт, препятствующий эффективному взаимодействию и принятию решений.

**КОНФЛИКТ КОНСТРУКТИВНЫЙ (ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ)** — конфликт, способствующий принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений и служащий источником самосовершенствования и саморазвития личности.

**КОНФЛИКТ МЕЖГРУППОВОЙ** — конфликт между микрогруппами в коллективе или между различными социальными группами, отстаивающими противоположные интересы, преследующими несовместимые цели и противодействующими друг другу.

**КОНФЛИКТ МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ** — самый распространенный тип конфликта, характеризующийся противоборством между двумя взаимодействующими

субъектами; обусловлен разнонаправленностью ценностно-мотивационных ориентаций, борьбой за ограниченные ресурсы, формированием негативного отношения друг к другу.

**КОНФЛИКТ НЕРЕАЛИСТИЧЕСКИЙ (БЕСПРЕДМЕТНЫЙ)** — конфликт, имеющий своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, когда острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

**КОНФЛИКТ РЕАЛИСТИЧЕСКИЙ (ПРЕДМЕТНЫЙ)** — конфликт, вызванный неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым (по мнению одного или обоих участников) распределением между ними каких-либо преимуществ, направленный на достижение конкретного результата.

**КОНФЛИКТ РОЛЕВОЙ** — конфликт, характеризующийся тем, что различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

**КОНФЛИКТ СОЦИАЛЬНЫЙ** (от лат. *socialis* — общественный) — один из основных типов конфликта, субъектами которого выступают элементы социальной общности (отдельные личности, социальные группы, государства); характеризуется предельностью обострения социальных противоречий, явных или скрытых.

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ** — один из основных (наряду с конфликтным взаимодействием) структурных элементов конфликта; ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

**КОНФЛИКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ** — один из основных (наряду с конфликтной ситуацией) структурных элементов конфликта; совокупность способов, форм и приемов взаимодействия, придающих конфликту такое свойство, как динамизм; этап динамики конфликта, собственно конфликт, характеризующийся внешними действиями, конфликтным противоборством.

**КОНФЛИКТНОСТЬ ЛИЧНОСТИ** — черта характера и личностное свойство, предполагающее частоту эскалирования и вступления личности в конфликты. Определяется комплексным действием факторов: психологических (темперамент, агрессивность, ригидность, низкая саморегуляция, актуальное эмоциональное состояние, социально-психологические установки и ценности, отношение к оппоненту, компетентность в общении и др.) и социальных (условия жизни и деятельности, среда и социальное окружение, общий уровень культуры и т. д.).

**КОНФЛИКТНЫЙ ЧЕЛОВЕК** — индивид, который чаще других создает и вовлекает других в конфликты и конфликтные ситуации, активно использует и эскалирует конфликтогены общения.

**КОНФЛИКТОГЕНЫ** — вербальные и невербальные компоненты поведения личности или группы, содействующие возникновению и эскалации конфликтов.

**КОНФОРМНОСТЬ** (от лат. *conformis* — подобный, соответствующий) — некритическое принятие человеком чужой неправильной мысли, сопровождающееся неискренним отказом от собственной мысли, в верности которой человек сомневается.

**КОНФРОНТАЦИЯ** (от лат. *con* — вместе и *frons* — лоб) — противоборство, противопоставление, столкновение сторон, интересов, целей.

**КРИЗИС** в конфликте (от греч. *krisis* — переломный момент, решительный исход) — обострение, неустойчивое положение в отношениях участников затянувшегося конфликта; тяжелое переходное состояние в развитии конфликта.

**КРИЗИС** жизненный — состояние душевного разлада, которое возникает при неудовлетворенности человека собой и своими отношениями с окружающим миром.

**КРИТЕРИЙ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА** (от греч. *kritérion* — средство для суждения) — признак, мерило, на основании которого производится оценка предлагаемого варианта решения проблемы, лежащей в основе конфликта (например, правовая норма, нравственная норма, мнение авторитетного для обоих участников лица; прецеденты решения аналогичной проблемы в прошлом; традиции, принятые в определенном социуме).

**ЛАБИЛЬНОСТЬ** (от лат. *labilis* — скользящий, неустойчивый) — одно из основных свойств нервной системы, характеризующее скорость возникновения и прекращения нервных процессов.

**ЛИДЕР** (от англ. *leader* — ведущий) — член группы, за которым группа признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений.

**ЛОКАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА** (от лат. *localis* — местный) — ограничение расширения, распространения конфликта за пределы актуального состояния границ конфликта.

**ЛОКУС КОНТРОЛЯ** (от лат. *locus* — место, местоположение и фр. *contrôle* — проверка) — степень восприятия людьми своей жизни, своих действий как контролируемых “изнутри” посредством собственных усилий и действий или “извне” случаем или внешними силами.

**МАНИПУЛЯТОР** (фр. *manipulateur*) — человек, стремящийся контролировать других и управлять ими в соответствии со своими скрываемыми от других желаниями и целями, закрытый, недоверчивый, перекладывающий ответственность на других.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** — субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимовлияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

**МОТИВ В КОНФЛИКТЕ** (фр. *motif* от лат. *moveo* — привожу в движение, толкаю) — побуждение к вступлению в конфликт, связанное с удовлетворением потребностей участника конфликта; совокупность внешних и внутренних условий и причин, вызывающих конфликтную активность субъекта.

**МОТИВАЦИЯ** — побуждение, совокупность мотивов (причин), вызывающих активность человека и определяющих ее направленность.

**НАПРЯЖЕННОСТЬ ПСИХИЧЕСКАЯ** — психическое состояние, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для субъекта развития событий и сопровождаемое ощущением общего дискомфорта, тревоги, иногда страха.

**НАПРЯЖЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНАЯ** — особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, создающая особую социально-психологическую атмосферу, сопровождающую социальные конфликты.

**НАСИЛИЕ** — способ воздействия определенной личности (социальной группы, государства) с помощью различных форм принуждения на другую личность (социальную группу, государство) в конфликте с целью приобретения или сохранения материального, политического, психологического или другого господства, завоевания тех или иных позиций; тип действия или поведения социальных объектов в конфликте, при которых их оппонент (личность, группа) подвергается физическому давлению или прямому физическому ущербу.

**НЕГАТИВИЗМ** (от лат. *negativus* — отрицательный) — немотивированное поведение человека, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других индивидов или социальных групп, и характеризующееся установкой человека на несогласие, отрицание форм общения, ожиданий членов той или иной социальной группы, на протест по отношению к данной группе и отвержение той или иной личности как таковой.

**НЕЙРОТИЗМ** (от греч. *neuron* — нерв) — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

**НЕНАВИСТЬ** — относительно устойчивое, активное моральное чувство, характеризующееся резко отрицательной направленностью на людей и явления, противоречащие потребностям, убеждениям или ценностям личности; выступает как энергоемкое переживание, которое нередко делает поведение личности чрезвычайно целеустремленным и направленным.

**ОБЩЕНИЕ** — многоплановый процесс развития контактов между людьми, всегда порождаемый потребностями в совместной деятельности.

**ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА** (от лат. *objectum* — предмет) — конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба участника конфликта.

**ОППОНЕНТ** (от лат. *opponens* — возражающий) — противоположная сторона, противопоставляющий, возражающий объект в споре, дискуссии, конфликте, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных или исходных.

**ОТРИЦАНИЕ (ОТКАЗ)** — форма психологической защиты, с помощью которой сознательно переносимые мысли, желания, факты и поступки отрицаются путем бессознательного отказа от них.

**ПАНТОМИМИКА** (от греч. *phantomimos* — букв. воспроизводящий все подражанием) — система выразительных движений, осуществляемая с помощью разных частей тела.

**ПЕРЕЖИВАНИЕ** — любое испытываемое человеком эмоционально окрашенное состояние и явление действительности, непосредственно представленное в его сознании и выступающее для него как событие его собственной жизни.

**ПЕРЕНОС** в конфликте — переключение агрессии в конфликте с источника фрустрации на другую мишень или объект, воспринимаемый как более безобидный или более социально приемлемый.

**ПОСРЕДНИК** — человек, не являющийся участником конфликта, а осуществляющий урегулирование конфликта. Обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

**ПОСРЕДНИЧЕСТВО** — попытка нейтральной третьей стороны разрешить конфликт путем улучшения коммуникации и выдвигания предложений.

**ПОСТУПОК** — основная единица поведения личности, оцениваемая как акт нравственного самоопределения, в котором проявляется и формируется личность.

**ПОТРЕБНОСТЬ** — состояние человека, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. Потребности обнаруживаются в мотивах (влечениях, желаниях и т. п.), которые побуждают человека к деятельности и становятся формой проявления потребностей.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА** — воображаемая или реально существующая проблема, выступающая в качестве источника противодействия между сторонами, а также основное противоречие (власть, обладание теми или иными ценностями, проблема совместимости, истинности знания, идеи), из-за которого человек вступает в конфликт.

**ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТА** — организация взаимодействия и сосуществования людей, исключаящая или сводящая к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними; деятельность субъектов взаимодействия (или одного из них), а также третьих лиц (посредников) по устранению объективных и субъективных причин назревающего конфликта.

**ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТА** — управляющее воздействие на конфликт, в котором центр тяжести усилий смещен в сторону скорейшего прекращения конфликта, а не разрешения противоречия, лежащего в его основе.

**ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА** — совокупность ряда обстоятельств (объективных и субъективных), наличие или действие которых ведет к возникновению конфликтов.

**ПРОБЛЕМА** (от греч. *problēma* — задача, задание) — осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

**ПРОБЛЕМНАЯ ИЛИ ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ** — стечение жизненных обстоятельств (социальных, организационных, материальных, духовных) и личностных интересов, в комплексе создающих почву для возникновения конфликтного противодействия между социальными субъектами.

**ПРОВОКАЦИЯ КОНФЛИКТА** (от лат. *provocatio* — вызов) — создание, конструирование и реализация повода для конфликта; нередко создается стороной, желающей развязать конфликт и через него реализовать свои интересы.

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА** (от греч. *prógnōsis*: *pro* — вперед и *gnōsis* — узнавание, познание) — обоснованное предположение о возможности возникновения или развития конфликта в будущем.

**ПРОЕКЦИЯ** (от лат. *projectio* — выбрасывание вперед) — форма замещения, способ защиты, при котором собственные бессознательные (неосознанные) черты, побуждения и мотивы (агрессивные и другие) приписываются другим, проецируются на них.

**ПРОТИБОБОРСТВО** — конфликтное соперничество.

**ПРОТИВОРЕЧИЕ** — антагонистическое взаимодействие противоположных сторон объекта или системы, включающее в себя различия, поляризацию, столкновение.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАВМА** — остаточные явления аффективных переживаний личности, вызванные внешними раздражителями и оказывающие патогенное воздействие на личность, порождающие психический дискомфорт, внутрилличностные конфликты, развитие ряда личностных свойств и особенностей поведения (тревожность, страхи, ощущение беспокойства, агрессивность, конфликтность и др.).

**РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА** — одна из форм завершения конфликта, совокупность положительных действий (решений) самих участников конфликта, предполагающая нахождение взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и прекращающая противоборство участников конфликта мирными или силовыми средствами, и ведущая к гармонизации их взаимоотношений.

**РЕФЛЕКСИЯ КОНФЛИКТА** (от лат. *reflexio* — обращение назад, отражение) — важнейший элемент субъективной стороны конфликта, предполагающий отражение в сознании субъекта конфликта (собственного и чужого), представление о дальнейших планах, желаниях и намерениях других участников конфликта, самопознание своих внутренних психических актов и состояний.

**РИГИДНОСТЬ** (от лат. *rigidus* — твердый, оцепеневший) — свойство личности, проявляющееся в негибкости, стереотипности, инертности поведения, неспособности к быстрому его изменению и реагированию на разные ситуации различным образом.

**САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ** — стремление личности к возможно более полному выявлению и развитию своих возможностей.

**САМООЦЕНКА** в конфликте — оценка личностью самой себя, своих возможностей и особенностей, своего места среди других в конфликтных ситуациях.

- САМОРЕГУЛЯЦИЯ** — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками в конфликтных ситуациях.
- СОВМЕСТИМОСТЬ** групповая — социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности.
- СОВМЕСТИМОСТЬ** межличностная — взаимное принятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании ценностных ориентаций, потребностей, характеров и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик.
- СОПЕРЕЖИВАНИЕ** — уподобление эмоционального состояния субъекта состоянию другой личности.
- СОПЕРНИЧЕСТВО** — стратегия поведения участника конфликта, заключающаяся в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе за реализацию своих интересов.
- СОПРОТИВЛЕНИЕ** — механизм психологической защиты, проявляющийся в оппозиции осознанно вытесненных неприемлемых комплексов.
- СОТРУДНИЧЕСТВО** — наиболее эффективная, кооперативная стратегия поведения участников конфликта, состоящая в ориентации на координацию усилий в решении проблемы и поиск варианта решения, удовлетворяющего интересы всех участников, сторон конфликта.
- СПЛОЧЕННОСТЬ** — чувство “Мы”: степень связи членов группы между собой за счет взаимной симпатии.
- СПОНТАННЫЙ** (от лат. *spontaneus* — произвольный) — самопроизвольный, возникший без внешнего воздействия.
- СТЕРЕОТИП СОЦИАЛЬНЫЙ** (от греч. *stereós* — твердый и *týpos* — отпечаток) — относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта, складывающийся в условиях дефицита информации как результат обобщения личного опыта индивида и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе.
- СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ** (от греч. *strategia: stratos* — войско и *ágō* — веду) — общая ориентация и линия поведения личности или группы в конфликте.
- СТРЕСС** (от англ. *stress* — напряжение) — состояние, вызванное чрезмерными психическими и физическими напряжениями или воздействиями травмирующих раздражителей. Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс) вплоть до ее полной дезорганизации.
- СТРУКТУРА КОНФЛИКТА** (от лат. *structura* — строение, порядок) — совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни.

**СУБЛИМАЦИЯ** (лат. *sublimatio* от *sublimo* — возношу, поднимаю) — один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества.

**ТАКТИКА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ** (от греч. *taktiká* — искусство построения войск) — совокупность способов и приемов воздействия на участника конфликта, с помощью которых реализуется стратегия поведения для достижения цели в конфликте.

**ТЕСТ** (от англ. *test* — проба, испытание, исследование) — стандартизированное, часто ограниченное во времени испытание, предназначенное для установления количественных и качественных индивидуально-психологических различий.

**ТРЕВОЖНОСТЬ** — в разной степени устойчивое личностное свойство и индивидуальная особенность, проявляющаяся в повышенном переживании тревоги при отсутствии минимальной или воображаемой угрозы.

**УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ** — выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате переживания успеха или неуспеха ряда прошлых действий; желаемый уровень самооценки личности.

**УСТАНОВКА НА ОППОНЕНТА** — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им определенного (конфликтного) поведения оппонента и обеспечивающая целенаправленный характер поведения по отношению к нему.

**УЧАСТНИК (СТОРОНА) СПОРА, ПЕРЕГОВОРОВ, КОНФЛИКТА, КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ** — субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы спора, переговоров, конфликта, конфликтной ситуации.

**ФРУСТРАЦИЯ** (от лат. *frustratio* — обман, неудача) — психологическое состояние нарастающего эмоционально-волевого напряжения, которое возникает в конфликтных ситуациях, мешающих достижению цели или удовлетворению потребностей и желаний, угрожающих человеку или его престижу, человеческому достоинству.

**ЭГОЦЕНТРИЗМ** (от лат. *ego* — я и *centrum* — центр круга) — неспособность индивида, сосредоточиваясь на собственных интересах, изменить исходную познавательную позицию по отношению к некоторому объекту, мнению или представлению даже перед лицом противоречащей его опыту информации; восприятие себя “фигурой” или “фоном”.

**ЭКСПРЕССИЯ** (от лат. *expressió* — выражение) — выразительность, сила проявления чувств, переживаний в мимике, голосе, жестах и т. п. Избыточная или недостаточная экспрессия, ее неадекватность конкретной ситуации может служить одним из источников конфликтов во взаимоотношениях людей.

**ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ** (фр. *émotion* от лат. *emoveo* — возбуждаю, волну) — свойство личности, характеризующееся склонностью к легкой возбудимости и быстрому и яркому проявлению эмоций.



**ЭМПАТИЯ** (от греч. *empathēia* — сопереживание) — свойство личности, состоящее в постижении эмоционального состояния, проникновении, чувствовании, понимании переживаний и чувств другого человека; противоположное конфликтности личности.

**ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА** (от лат. *escalation* — расширение, усиление) — характеристика динамики конфликта, его разжигание и разрастание.

**Я-КОНЦЕПЦИЯ** — представление личности о самой себе; то, что считается изначальным в собственном поведении.



**МАУП**

## Список использованной и рекомендуемой литературы

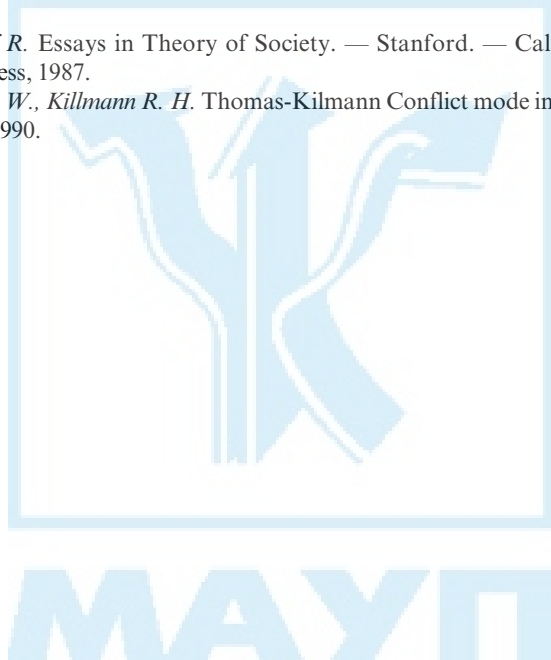
1. *Адлер А.* Наука жить. — К., 1997. — 288 с.
2. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Поймите меня правильно. — СПб., 1993. — 81 с.
3. *Андреев В. И.* Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. — Казань, 1992. — 142 с.
4. *Анципов А. Я., Мальшиев А. А.* Введение в конфликтологию. — К.: МАУП, 1996. — 103 с.
5. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. — Харьков: Фортуна-Пресс, 1997. — 355 с.
6. *Белкин А. С., Жаворонков В. Д., Зимина И. С.* Конфликтология: наука о гармонии. — Екатеринбург: ГЛАГОЛ, 1995. — 88 с.
7. *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. — СПб., 1997.
8. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.: Лениздат, 1992. — 400 с.
9. *Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
10. *Бодров В. А., Орлов В. Я.* Психология и надежность. — М.: ИП РАН, 1998. — 284 с.
11. *Божович Л. И.* Проблема конфликта в подростковом возрасте // *Вопр. психологии.* — 1978. — № 2. — С. 25–37.
12. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 224 с.
13. *Брунер Дж.* Психология познания. — М.: Прогресс, 1977. — 411 с.
14. *Бэррон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. — СПб.: ПИТЕР, 1997. — 330 с.
15. *Василюк Ф. В.* Психология переживания. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 78 с.
16. *Власова Н. И.* И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 ч. — Ч. 2. — Новосибирск: Экор, 1994. — 200 с.
17. *Воронова В. И., Лоэшкин Г. В., Плющ А. Н.* Трансформация структуры идентичности студентов-спортсменов // *Журн. практик. психолога.* — 1998. — № 4. — С. 108–116.
18. *Вьютский Л. С.* Собр. соч.: В 6 т. — М.: Педагогика, 1982. — Т. 1.
19. *Гірник А. М.* Посередництво в трудових конфліктах. — К., 1998. — 51 с.
20. *Гришина Н. В.* Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов // *Моск. психотерапевт. журн.* — 1992. — № 2. — С. 145–160.
21. *Гришина Н. В.* Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — СПб., 1996. — 40 с.
22. *Дональдсон М. К., Дональдсон М.* Умение вести переговоры для чайников. — К.; М., 1998.
23. *Донцов А. И.* Психология коллектива: Методологические проблемы исследования. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 206 с.

24. *Донцов А. И., Полозова Т. А.* Проблема конфликта в западной психологии // Психол. журн. — 1980. — Т. 1. — С. 119–133.
25. *Донченко Е. А., Титаренко Т. М.* Личность, конфликт, гармония. — К.: Политиздат Украины, 1989. — 174 с.
26. *Дружинин В. В., Конторов А. С., Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликта. — М.: Радио и связь, 1989. — 287 с.
27. *Дэни Д.* Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. — СПб., 1994. — 62 с.
28. *Ершов А. А.* Психология соактивности людей. — СПб., 1992. — 31 с.
29. *Журавлев В. И.* Основы педагогической конфликтологии. — М.: РПА, 1995. — 183 с.
30. *Зышкин В. Г.* Основы психологии проницательности. — М.: ТРИВОЛА, 1997. — 84 с.
31. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1996.
32. *Зейгарник Б. В.* Теория личности К. Левина. — М.: Изд-во МГУ, 1977.
33. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 35 с.
34. *Ишмуратов А. Т.* Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. — К.: Наук. думка, 1996. — 190 с.
35. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К.: МЗУУП, 1993. — 384 с.
36. *Кан-Калик В. А.* Грамматика общения. — М.: Роспедагентство, 1995. — 108 с.
37. *Каррас Ч. Л.* Искусство ведения переговоров. — М.: ЭКСМО, 1997. — 396 с.
38. *Келлер В. С.* Деятельность спортсменов в вариативных конфликтных ситуациях. — К.: Здоровья, 1977. — 181 с.
39. *Китов А. И.* Экономическая психология. — М.: Экономика, 1987. — 302 с.
40. *Коломинский Я. Л., Жизневский В. П.* Социально-психологический анализ конфликтов между детьми в игровой деятельности // Вопр. психологии. — 1990. — № 2. — С. 35–42.
41. *Коломінський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту. — К.: МАУП, 1996. — 176 с.
42. *Конфликтология: Учебник / Под ред. А. С. Кармина.* — СПб.: Лань, 1999. — 442 с.
43. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: СТРИНГЕР, 1992. — 212 с.
44. *Краснов Б. И.* Конфликты в обществе // Социально-полит. журн. — 1992. — № 6–7. — С. 14–22.
45. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. — М.: Изд-во МГУ, 1991.
46. *Крогиус Н. В.* Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — Л., 1980. — 48 с.

47. *Курт И.* Торопись не спеша. — Таллин: ВАЛГУС, 1983. — 124 с.
48. *Леонгард К.* Акцентуированные личности. — К.: Выща шк., 1981. — 390 с.
49. *Ликсон Ч.* Конфликт. Семь шагов к миру. — СПб.: Питер, 1997. — 148 с.
50. *Ложкин Г. В.* Профилактика конфликтов в первичных трудовых коллективах. — К., 1990.
51. *Ложкин Г. В.* Психологический климат трудового коллектива. — К.: Знання, 1988. — 67 с.
52. *Ложкин Г. В., Зазыкин В. Г.* Конфликты и пути их преодоления в воинском коллективе. — К., 1986. — 41 с.
53. *Ложкин Г. В., Сьомін С. В., Петровська Т. В., Кисельова О. О.* Конфлікти у сумісній діяльності. — К.: Сфера, 1997. — 95 с.
54. *Маслоу А.* Психология бытия. — К.: Ваклер, 1997. — 300 с.
55. *Мелибруда Е. Я.* Я — Ты — Мы. — М., 1986. — 141 с.
56. *Мерлин В. С.* Психология индивидуальности. — М.: ИПП, 1996. — 445 с.
57. *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. — Л.: Центр приклад психологии, 1991. — 45 с.
58. *Первышева Е. В.* Межличностный конфликт как фактор социализации старших подростков: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — М., 1989. — 26 с.
59. *Петровский А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив. — М., 1982.
60. *Пов'якель Н. И.* Регуляция профессионального мышления при реконструкции содержания и децентрации конфликтов // Журн. практикующего психолога. — 1998. — № 4. — С. 101–108.
61. *Пов'якель Н. І.* Психологічна готовність до партнерства як передумова становлення партнерських відносин при вирішенні конфліктів // Пробл. безпеки української нації на порозі ХХІ сторіччя: Матер. Всеукр. наук.-практич. конф. — Ч. 1. — К.; Чернівці, 1998. — С. 26–33.
62. *Пов'якель Н. І.* Експертиза психологічного змісту конфліктогенів як засіб регуляції конфліктів // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. — Вип. 2. Конфліктологічна експертиза та посередництво у трудових конфліктах. — К., 1999. — С. 52–60.
63. *Пов'якель Н. І.* Психологічна експертиза конфліктів як напрям професійної діяльності практичного психолога // Психологія: Зб. наук. пр. НДУ ім. М. П. Драгоманова. — 1999. — Вип. 1(4). — С. 49–54.
64. *Поливанова К. Н.* Психологический анализ кризисов возрастного развития // Вопр. психологии. — 1994. — № 1. — С. 61–69.
65. *Реммидт Х.* Подростковый и юношеский возраст: проблемы становления личности. — М.: Мир, 1994. — 319 с.
66. *Рыбакова М. М.* Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. — М., 1991. — 125 с.
67. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Психология управления: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс; М.: Зевс, 1997. — С. 426–479.
68. *Саркисян Б.* Победа на переговорах. — СПб.: Лань, 1998.

69. *Свенцицкий А. А.* Социальная психология управления. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. — 176 с.
70. *Скотт Д.* Сила ума. Описание пути к успеху в бизнесе. — К.: Внешторгиздат, 1991. — 198 с.
71. *Скотт Д. Г.* Конфликты. Пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991. — 191 с.
72. *Соснин В. А., Лунев П. А.* Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг. — М.: ИП РАН, 1993. — 155 с.
73. *Спасеников В. В.* Анализ и проектирование групповой деятельности в прикладных психологических исследованиях. — М.: ИП РАН, 1993. — 202 с.
74. *Столяренко Л. Д.* Психология управления: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс; М.: Зевс, 1997. — 479 с.
75. *Сулимова Т. С.* Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: ИПП, 1996. — 175 с.
76. *Тимохина А. В.* Психологические методы профилактики и коррекции конфликтов // Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: Матер. III міжнарод. наук.-практич. конф. — К.; Чернівці, 1995. — С. 62–64.
77. *Третьяченко В. В.* Коллективные субъекты управления. — К.: Стилос, 1995. — 585 с.
78. *Феденко Н. Ф., Галицкий В. П.* Психологические аспекты преодоления конфликтных ситуаций в воинских коллективах. — М.: ВПА, 1981. — 115 с.
79. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. — М., 1996.
80. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990. — 155 с.
81. *Фрейд З.* Неудовлетворенность культурой. — М.: Просвещение, 1992. — 264 с.
82. *Фрейд З.* Психология бессознательного. — М.: Просвещение, 1990. — 448 с.
83. *Фромм Э.* Анатомия человеческой деструктивности. — М.: Наука, 1994. — 253 с.
84. *Фромм Э.* Человек для себя. — М.: Коллегиум, 1992. — 253 с.
85. *Фрыгина Н. И.* Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный в условиях группового общения: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — М., 1980. — 21 с.
86. *Херсонский Б. Г., Дворяк С. В.* Психология и психопрофилактика семейных конфликтов. — К., 1991.
87. *Хорни К.* Ваши внутренние конфликты. — СПб.: Лань, 1997. — 212 с.
88. *Чепелєва Н. В., Пов'якель Н. І.* Динаміка внутрішніх конфліктів студентів-психологів у процесі їх професійної ідентифікації // Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: Матер. III міжнарод. наук.-практич. конф. — К.; Чернівці, 1995. — С. 391–395.
89. *Чистякова Т. А.* Педагогический конфликт и способы его преодоления. — М., 1987. — 122 с.

90. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амалфея, 1997. — 277 с.
91. *Шибутани Т.* Социальная психология. — М.: Прогресс, 1969. — 534 с.
92. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. — Минск: ТПЦ “Полифакт”, 1992. — 127 с.
93. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика и ее методы: Учеб.-метод. пособие. — Ч. 1, 2. — К.: ВЗУУП, 1992. — 225 с.
94. *Эльконин Д. Б.* Психология игры. — М.: Педагогика, 1978. — 304 с.
95. *Юнг К. Г.* Тэвистокские лекции. Аналитическая психология: ее теория и практика. — К.: СИНТО, 1995. — 227 с.
96. *Coser L. A.* Continuities in the Study of Social Conflict. — N. Y.: Free Press. — 1987.
97. *Darendorf R.* Essays in Theory of Society. — Stanford. — Calif.: Stanford Univer. Press, 1987.
98. *Thomas K. W., Killmann R. H.* Thomas-Kilmann Conflict mode instrument. — XICOM, 1990.

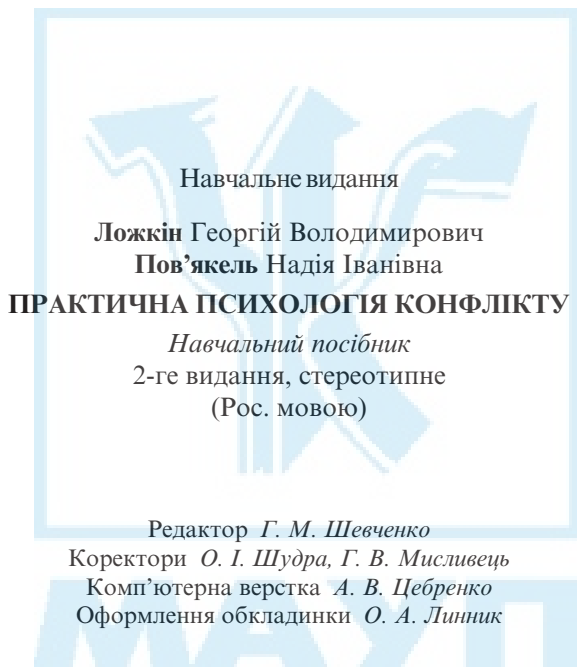


# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	3
<b>Глава 1. КОНФЛИКТ: ПОНЯТИЕ И ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ</b> .....	6
1.1. Представления о конфликте и эволюция понятия .....	6
1.2. Конфликт как предмет исследования. Конфликтология — интегративная область научных знаний о конфликтах .....	10
1.3. Конфликт как вид критических ситуаций .....	20
1.4. Многоликость конфликта. Источники, причины и функции конфликтов .....	23
<b>Глава 2. ФЕНОМЕНОЛОГИЯ И АНАЛИЗ КОНФЛИКТА</b> .....	30
2.1. Возникновение конфликтных отношений и ситуаций .....	30
2.2. Анализ структурных элементов конфликта .....	32
2.3. Типология конфликтов .....	37
2.4. Динамика конфликта .....	43
<b>Глава 3. ЛИЧНОСТЬ И КОНФЛИКТ</b> .....	54
3.1. Внутриличностный конфликт: особенности и виды, модели поведения и преодоления .....	54
3.2. Личностные предпосылки возникновения конфликтов. Конфликтность и конфликтные типы поведения .....	66
3.3. Межличностная перцепция и личностные свойства в предвосхищении конфликтов .....	87
<b>Глава 4. КОНФЛИКТЫ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ</b> .....	91
4.1. Виды и причины конфликтов в межличностном взаимодействии .....	91
4.2. Мотивационный подход .....	94
4.3. Когнитивный подход .....	106
4.4. Деятельностный подход .....	112
4.5. Организационный подход .....	117
4.6. Межличностный конфликт на различных этапах онтогенеза .....	121
<b>Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ:     ПСИХОТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ</b> .....	130
5.1. Психологический контекст управления конфликтами .....	130
5.2. Психодиагностика и прогнозирование конфликтов .....	135
5.3. Психопрофилактика и предупреждение конфликтов .....	138
5.4. Выбор стиля поведения в конфликте .....	148
5.5. Регулирование и разрешение конфликтов .....	154
<b>Приложение. ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ</b> .....	166
<i>Основные понятия и термины</i> .....	236
<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i> .....	250

У посібнику розглянуто актуальні психологічні проблеми конфліктів, їх функції, види і місце в житті особистості, а також особливості їх виникнення і вирішення. Особливу увагу приділено практичним аспектам діагностики та регуляції конфліктів. Добрано і спеціально адаптовано комплекс психологічних методик, які дають можливість прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій, запобігати можливим негативним психологічним наслідкам їх для особистості, груп та колективів.

Для студентів, які поглиблено вивчають курси “Психологія конфліктів” та “Основи конфліктології”, а також усіх, хто бажає здобути орієнтовані на практичне застосування психологічні знання, вміння й навички в діагностиці та прогнозуванні, регуляції та вирішенні конфліктів.



*Регістраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000*

Підп. до друку 03.06.02. Формат 60 × 84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 14,9. Обл.-вид. арк. 16,0. Тираж 5000 пр. Зам. № 41

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Поліграфічний центр УТОГ  
03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8