

**Т.С. Кожевников**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Киров, 2018

**ББК 67.99**

**К 58**

**Рецензенты:**

Кандидат психологических наук

*Н.В. Перешеина;*

Кандидат педагогических наук

*О.Г. Гилязова*

**Кожевников, Т.С.**

**К 58** Психологические основы разрешения конфликтов [Текст]: фондовая лекция / Т.С. Кожевников. – Киров, 2018. – 52 с.

*В фондовой лекции рассмотрена тема, представляющая интерес для широкого круга читателей. Особое внимание автором обращено на причины возникновения конфликтов, правила бесконфликтного поведения, а также диагностику конфликтности человека.*

*Данный материал может представлять интерес, как для научных, так и практических работников. Может быть использована в учебном процессе.*

**ББК 67.99**

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| Глава 1. Общая характеристика конфликтов.....              | 7  |
| 1.1. Формула конфликта.....                                | 7  |
| 1.2. Правила формулирования конфликтной ситуации.....      | 8  |
| 1.3. Конфликтогены.....                                    | 10 |
| 1.4. Классификация конфликтов.....                         | 12 |
| Глава 2. Рекомендации для эффективного взаимодействия..... | 18 |
| 2.1. Классификация конфликтогенов.....                     | 18 |
| 2.2. Правила бесконфликтного поведения.....                | 23 |
| 2.3. Разрешение конфликтов.....                            | 29 |
| 2.4. Для чего необходимы конфликты.....                    | 36 |
| Заключение.....  | 39 |
| Психологический практикум.....                             | 41 |
| Понятийный аппарат.....                                    | 48 |
| Библиография.....  | 50 |
| Об авторе .....  | 51 |

## ВВЕДЕНИЕ

Не делай другим того, что ты думаешь они должны делать тебе. Их вкус может отличаться от твоего.

*Бернард Шоу*

Конфликт весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Конфликты в отношениях между людьми неизбежны, они являются результатом естественного развития делового, служебного и неформального общения сотрудников. Основная проблема заключается не в самом факте возникновения конфликта, а в способе его разрешения – конструктивном или деструктивном.

В земной атмосфере в соответствующих пропорциях содержатся элементы, необходимые для жизни и нормального функционирования организмов. Эти элементы окружают нас и проникают внутрь каждого организма. Подобную роль в социальной жизни людей играют межличностные отношения.

Недостаток или избыток отдельных элементов атмосферы межличностного общения затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Своими поступками они могут загрязнить эту атмосферу, нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но люди же могут изменить ее так, чтобы установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию целых сообществ.

Использование черно-белых категорий добра и зла для объяснения сложных явлений мешает (а подчас делает просто невозможным) понять, что же на самом деле происходит между людьми. Такой способ мышления с помощью оценок и ярлыков толкает на поиск виновных в бедах и неудачах, а затем и суровую расправу над ними.

Прежде всего, необходимо максимально четко определить содержание, которое мы вкладываем в понятие «конфликт», обозначив тем самым границы предметной области конфликтологии. Существуют два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, то есть весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Нас же интересует другой подход, который заключается в понимании конфликта как столкновения противополо-

ложно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей<sup>1</sup>.

Представляется, что сущность конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Все возможные противоречия возникают везде и всегда, но только незначительная часть их разрешается путем конфликтов. Интересы и взгляды так же сталкиваются довольно часто. Однако сущность конфликта шире этого столкновения. Она – в противодействии субъектов конфликта в целом.

Таким образом, под *конфликтом* понимается *наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.*

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии, спортивного единоборства), или наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются подконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Каждый человек обладает личностными качествами, своими привычками и предубеждениями, которые с неизбежностью влияют на характер контактов с другими людьми. Поэтому столкновение является результатом индивидуальных различий между людьми и возникает тогда, когда поступки участников одной ситуации имеют антагонистическую направленность.

Расхождение между уровнем притязаний, самооценкой и реальным статусом личности, отсутствие условий для осуществления ожиданий в сфере самореализации оказывает сильное нравственно-психологическое воздействие. Отсюда – неудовлетворенность работой, внутриличностный конфликт и потребность в какой-либо компенсации. Нередко такое состояние служит источником конфликтов в семье, злоупотребления алкоголем.

Отсутствие перспектив повышения профессионального и материального статусов на фоне личностных проблем и особенностей отдельного человека выступает действенным катализатором роста проблем в коллективе.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я. Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2002. - С.80.

Одним из средств профилактики подобных деструктивных конфликтов является создание «банка ожиданий» – информации о доминирующих мотивах, интересах, ценностях, позициях, стремлениях и мечтах каждого члена коллектива.

Без этого невозможно принимать решения и эффективно управлять карьерой отдельной личности и совместной деятельностью коллектива.

Конфликты не возникают спонтанно, мгновенно, на пустом месте. Даже самая неожиданная, на первый взгляд, случайная конфликтная ситуация имеет созревшие причины и факторы возникновения.

Фаза созревания конфликта характеризуется натянутостью межличностных отношений, непунктуальностью и небрежностью в работе, ростом взаимной раздражительности, распространением слухов и сплетен, интриг, возникновением группировок среди сотрудников коллектива.

# ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТОВ

## 1.1. Формула конфликта

Споры, дискуссии - это испытание не столько ума человека, сколько его нравственности.

*В.А. Стариченко*

Понятие конфликта имеет множество определений и толкований, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Деловое общение – это, прежде всего взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций и точек зрения, и здесь мы также сталкиваемся с конфликтами и конфликтными ситуациями.

***Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт***

Поясним смысл входящих в формулу составляющих.

**Конфликт** – это открытое противостояние как следствие взаимоотношений интересов и позиций.

**Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.

**Инцидент** – это стечение обстоятельств, явившихся поводом для конфликта.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

**Разрешить конфликт** – это значит 1) устранить ситуацию; 2) исчерпать инцидент.

Понятно, что первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Случай из практики. Между двумя сотрудниками за несколько лет совместной работы так и не сложились доброжелательные отношения. В разговоре между ними один из них в спешке употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил извиниться. «Инцидент ис-

черпан», – заявил руководитель после вымученного формального «извинения» удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Но так ли это?

Применим формулу конфликта. Конфликт здесь – жалоба; конфликтная ситуация – несложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент – случайно сказанные неудачные слова. Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между работниками.

Сложность здесь в том, что именно истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать организатора конфликта не с лучшей стороны.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

**Наглядная аналогия.** Конфликт между людьми можно уподобить сорняку на грядке: конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – та часть, что на поверхности.

Понятно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усиливаем его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта<sup>2</sup>.

## 1.2. Правила формулирования конфликтной ситуации

Есть один несомненный признак, разделяющий поступки людей на добрые и злые: увеличивает поступок любовь и единение людей – он хороший, и разъединяет – он дурной.

*Л.Н. Толстой*

---

<sup>2</sup> Зигерт В. Ланг Л. Руководитель без конфликта. – М., 1990. - С. 174.



Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию и дать несколько вариантов ее формулировки.

**Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.**

Чтобы побудить конфликтующих к продуктивным действиям по разрешению конфликта, приведем правила, делающие эту процедуру наиболее эффективной. Приводимые правила получены эмпирически и за многие годы их применения доказали свою полезность.

**Правило 1. Помните, что конфликтная ситуация – это то, что надо устранить.**

Следовательно, не годятся формулировки, которые часто предлагаются участниками практических занятий по конфликтологии: «конфликтная ситуация – в этом человеке», «в социально-экономической ситуации», «в нехватке автобусов на линии» и т.п., ибо мы не имеем никакого права «устранить» человека, а в одиночку социально-экономическую обстановку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

**Правило 2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.**

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту, и инциденту.

Не случайно в первой формуле конфликта на первом месте стоит конфликтная ситуация, затем инцидент и уже потом как следствие – конфликт.

**Правило 3. Формулировка должна подсказывать, кто и что должен сделать.**

Например, в приведенном примере конфликтная ситуация показала, что руководителю нужно создать условия, при которых между его подчиненными будут складываться нормальные рабочие отношения (это, кстати, входит в его обязанности). Причем действовать не наскоком (как это было в приведенной ситуации), а постоянно, интересуясь, кто чем «дышит» и, устраняя причины напряженности.

**Правило 4. Задавайте себе вопросы «почему?» до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой происходят другие.**

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк. Задавая вопросы «почему?», мы находим все более глубокие причины конфликта.

**Правило 5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из рассказа о произошедшем.**

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пони-

манию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых, возможно, не было в первоначальном описании.

**Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.**

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм «краткость – сестра таланта».

В заключение, считаем необходимым обратить внимание на следующее:

**Конфликтная ситуация – это диагноз болезни под названием «конфликт».**

**Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.**

### 1.3. Конфликтогены

Противник, вскрывающий ваши ошибки,  
гораздо полезнее, чем друг, скрывающий их.  
*Леонардо да Винчи*

**Конфликтогенами мы называем слова, действия или бездействие (если требуется действие), могущие привести к конфликту.**

Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что последний не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к конфликтогену. Например, грубость не всегда приводит к конфликту, поэтому многие допускают ее, полагая, что «сойдет». Однако нередко грубость приводит к конфликту, то есть она является конфликтогеном.

Природу и коварность конфликтогенов можно объяснить так. Мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: «Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами». На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Наша особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Психотехнологии влияния / В.П. Шейнов. – М.: АСТ: МН.: Харвест, 2005. – С. 82.

### *Закон эскалации конфликтогенов*

Еще большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем.

**На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.**

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения. Поэтому ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

К сожалению, мы устроены весьма не совершенно, болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляя ответную агрессию.

Особенностью развития любого делового конфликта является то, что в процессе динамики он может превратиться в эмоциональный, то есть объект конфликта сам по себе теряет свою значимость для оппонентов, у людей формируется негативное отношение друг к другу, они утрачивают объективность. Вместе с тем участники эмоциональных конфликтов склонны представлять их как деловые.

Безусловно, требованиям высокой морали более отвечает умение сдержаться, а еще лучше – простить обиду. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещания, воспитание и обучение, количество желающих «подставить другую щеку» не увеличивается.

По-видимому, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и достойно относится к числу основных потребностей человека, и поэтому покушение на нее воспринимается крайне болезненно. При этом надпочечники выбрасывают в кровь норадреналин – гормон, мобилирующий организм на отпор. Именно поэтому трудно сдержаться.

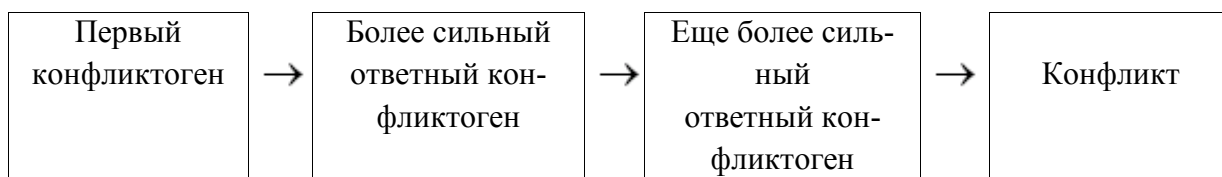
Игнорирование закона эскалации конфликтогенов – прямая дорога к конфликту. Но конфликт – это антипод аттракции.

Нередко действие рассматриваемого закона, сравнивают с известным законом механики: сила противодействия равна действующей силе, но противоположно к ней направлена.

Здесь действительно много общего, но есть и принципиальные отличия. Первое заключается в том, что у людей противодействие обычно сильнее действия (а не равно ему), а второе – в том, что принцип механики действует независимо от нашей воли, а эскалацию конфликтогенов мы все же

можем остановить усилием воли. Чтобы избежать конфликта, полезно знать закономерность возникновения случайных конфликтов.

### ***Схема возникновения случайных конфликтов***



Эта схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли участников, а дальше вступает в действие закон эскалации конфликтогенов, и вот уже конфликт налицо<sup>4</sup>.

Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов. А бесконфликтное поведение – необходимое условие и первый шаг к созданию аттракции.

## **1.4. Классификация конфликтов**

Действия являются самым ясным и выразительным раскрытием человека.

*Гегель*

В научной литературе существуют различные классификации конфликтов, на наш взгляд, наиболее оптимальным является подразделение *по объему, по длительности протекания, по источнику возникновения*.

**По объему** конфликты подразделяют на: внутриличностные; межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.

**Внутриличностные конфликты** возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

<sup>4</sup> Психотехнологии влияния / В.П. Шейнов. – М.: АСТ: МН.: Харвест, 2005. – С. 84.

Нужно помнить, что этот тип конфликта не полностью соответствует данному определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности (потребности, ценности, интересы, чувства и т.п.).

Ценностные конфликты – это конфликтные ситуации, в которых разногласия между участниками связаны с их противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особенно значимый характер.

Конфликты интересов – это ситуации, затрагивающие интересы участников, в том числе их цели, планы, мотивы, которые оказываются несовместимыми или противоречащими друг другу. К этим конфликтам относятся ресурсные конфликты: их участники претендуют на один и тот же ограниченный ресурс (деньги, материальные ценности, должность). Они стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но по причине ограниченности или неделимости ресурса их интересы противоречат друг другу.

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных – *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, поскольку каждый сотрудник исполняет сразу несколько ролей в множестве ситуаций в процессе деятельности и общения. Например, руководитель в реальной жизни включается в различные сложные и многообразные связи, ему приходится неизбежно сталкиваться с противоположными мнениями, интересами, мотивами и ожиданиями в системе «коллектив – руководитель – вышестоящее руководство». Оказываясь в промежуточной позиции, руководитель часто вынужден действовать в условиях, когда разные люди или целые группы предъявляют к нему несовместимые требования и ожидания одновременно. Особенно часто подобные ситуации возникают в практике руководителей первичных служебных коллективов, ближе стоящих к подчиненным.

Также, ролевые конфликты часто являются следствием расхождений между притязаниями сотрудника и его реальным статусом в коллективе. Особенно это видно на примере оценки собственного трудового вклада самой личностью и оценкой руководителя или общественным мнением. Непризнание успехов и достижений человека ведет к обидам, агрессивному поведению и снижению «служебного рвения».

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например:

*Женщина – руководитель отдела давно планировала и даже дала обещание семье в выходные дни поехать за город, отдохнуть, провести время с детьми. Но в пятницу приходит руководитель с какой-то проблемой и настаивает на том, что работу нужно завершить к понедельнику.*

И здесь причиной конфликта является рассогласованность личных потребностей и требований производства.

**Межличностный конфликт** вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта.

В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства и т.д. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Межролевые конфликты присущи сотрудникам и в связи с их половыми различиями и соответствующими ожиданиями исполнения роли мужчины или женщины. В представлениях каждой личности существует сложившаяся модель полового поведения – как должен себя вести «настоящий мужчина», что женщина-сотрудник имеет право на определенное снисхождение со стороны начальника. В том случае, если реальная ситуация не соответствует существующей модели поведения, возникает ролевой межличностный конфликт.

**Конфликт между личностью и группой** проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

*Например, на деловом совещании идет обсуждение возможности увеличения объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться*

путем снижения цены. А кто-то один, однако, твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

**Межгрупповые конфликты** – конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюза), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

**По длительности протекания** конфликты можно подразделить на *кратковременные* и *затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

**По источнику возникновения** конфликты можно разделить на *объективно* и *субъективно* обусловленные.

По данным исследований, на первом месте среди источников напряженности в служебных коллективах стоит материальный фактор, затем недостатки в профессиональной подготовке, их недостаточная компетентность. Третье место занимают причины, связанные с недостатками в организации и планировании работы или с факторами управления.

В 52 % случаев конфликты возникают по вине руководителя, в 33 % – по причине личностной, психологической несовместимости сотрудников, в 15 % – из-за тех членов коллектива, которые не могут точно определить или отстаивать свою точку зрения, свою позицию в конфликтной ситуации. Только на послеконфликтные переживания может тратиться до 15-20 % рабочего времени, резко падает продуктивность выполнения служебных задач.

Немаловажным источником напряженности и конфликтных ситуаций в коллективах сотрудников является проблема определения личностных и профессиональных статусов, ролей и ожиданий.

Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы отно-

сятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка.

Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе настроений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие – жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «практика», «собеседника», «мыслителя». В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

«**Практик**» действует под лозунгом «Лучшая защита – нападение». «Действенность» людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель-подчиненные», конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для «**собеседника**» характерен лозунг «Плохой мир лучше, чем хорошая война». Главное для него – общение с людьми. «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они



становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!». «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «собеседник». В общении «мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Так, «мыслители» более всего чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. «Практику» важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. «Собеседники» остро реагируют на оценку эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом коллективе есть свой «склочник» и «антисклочник». Склочник – это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для «антисклочника» – сотрудничество. И если склочник раздувает конфликт, то «антисклочник» любыми путями пытается потушить его.

Умение определить конфликт, четко очертить его границы, выявить причины – это залог успеха в общении<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. — М., 1992. — С.211.

## ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

### 2.1. Классификация конфликтогенов<sup>6</sup>

Под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли тому проблемные ситуации.

Правила бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Конфликтогены можно отнести к одному из пяти типов:

- a. **Проявление превосходства.**
- b. **Проявление агрессивности.**
- c. **Проявление эгоизма.**
- d. **Нарушение правил.**
- e. **Неблагоприятное стечение обстоятельств.**

Объединяет первые 4 типа то, что конфликтогены служат достижению каких-либо целей (психологических или практических).

Перечислим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

#### *Проявление превосходства*

Конфликтогены этого типа имеют следующие разновидности.

**Прямые проявления превосходства:** приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, сарказм, издевка.

**Снисходительное отношение,** то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Вы не могли этого не знать», «Вы умный человек, а поступаете...». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

*Муж похвалил жену за вкусный обед, а та обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.*

**Хвастовство,** то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

**Категоричность,** безапелляционность, является проявлением самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сю-

---

<sup>6</sup> Психотехнологии влияния / В.П. Шейнов. – М.: АСТ: МН.: Харвест, 2005. – С. 85-90.

да относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как: «Я считаю», «Я уверен», Вместо них более безопасно употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные заявления типа: «*Все мужчины подлецы*», «*Все женщины обманщицы*», «*Все воруют*», «*...и закончим этот разговор*».

Категоричность родителей в суждениях о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения может оттолкнуть от них детей. Или такой разговор. Мать говорит дочери: «Твой новый знакомый тебе не пара», Дочь в ответ нагрубилась матери. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери: «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается, Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

**Навязывание своих советов.** Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий по существу занимает позицию превосходства.

**Перебивание собеседника** (повышение голоса или ситуация, когда один поправляет другого) показывает, что его мысли более ценны, и что именно его надо слушать.

*Поучителен сюжет, связанный с именем Эйнштейна. Ученый имел маленькую книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. «Почему она у вас такая маленькая?» – спросили его. «Потому, – ответил ученый, что хорошие мысли приходят крайне редко».*

Хорошая подсказка для любителей навязывать свою точку зрения: бесценные мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они думают.

**Утаивание информации,** которая является необходимым элементом жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

Информация может утаиваться по разным причинам, например руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Однако природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами и слухами, которые бывают еще худшего свойства. Но более важно то, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

**Подшучивание.** Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. С древних времен осуждался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с

безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

**Напоминание** (возможно и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

*Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние полной беспомощности, и чувство благодарности постепенно вытеснялось раздражением, чувством ущемленности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.*

Это, конечно, случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благодетельны приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав другому добро, освободите его от необходимости быть обязанным вам за сделанное, ибо, как сказал Ф.Шиллер, «благодарность забывчивей всего».

### ***Проявление агрессивности***

Латинское слово «агрессио» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

***Природная агрессивность.*** Человек с **повышенной агрессивностью** конфликтен, является «ходячим конфликтогеном».

Один известный руководитель, признавался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе и популярная, изобилует описаниями различных «вредных» типов личности.

Наиболее явными из трудных личностей являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то достаточно бывает сделать перерыв или дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы личностей, для которых агрессия является привычным типом поведения. Для выбора адекватного

способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

Агрессору противопоставьте спокойствие силы, за которой должна угадываться ваша способность в случае крайней нужды выдать гораздо более мощную агрессию, пока умело придерживаемую вами или «срезать» его убийственным юмором. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар». Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, но постарайтесь не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

Но, к счастью, людей агрессивных от природы меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей, и все из-за слабоволия, неспособности отстоять свое мнение.

**Ситуативная агрессивность** возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологической науке это состояние обозначено как **фрустрация**. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации связаны с проявлением агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Поскольку агрессивность разрушительна для человеческих отношений и тесно связана с фрустрацией, возникает вопрос, как избавиться от излишней агрессивности.

### ***Проявление эгоизма***

Слово «эгоизм» имеет корнем латинское «я».

**Эгоизм** – это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам

других людей. Проявлениям эгоизма присуще отношение к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, поскольку эгоист добивается чего-то для себя за счет других, и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняются серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь его собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном Я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводят к отчуждению.

Отметим две разновидности конфликтогенов данного типа.

**Обман или попытка обмана**, есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

**Перекладывание ответственности на другого человека**, также нередко приводит к конфликту.

Противоположным эгоизму понятием является **альтруизм**. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей. Если проявления эгоизма разрушают аттракцию, то проявления альтруизма создают ее.

### ***Нарушение правил***

Нарушение любых правил является конфликтогеном. Собственно говоря, правила для того и выработаны, чтобы предотвращать конфликты.

Перечислим виды наиболее важных для современного человека правил: правила этики, трудового распорядка, общежития, дорожного движения, техники безопасности, пожарной безопасности и т.д.

Например, опоздание на совещание, на занятия является конфликтогеном, так как мешает учебному процессу. Поэтому опоздавший должен знаками извиниться, спросить разрешения присутствовать на занятии и войти, стараясь не помешать присутствующим.

Вот наиболее часто встречающиеся конфликтогены, связанные с нарушением правил этики: причинил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил посетителя сесть; не поздоровался; «влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение, и т.п.

Конфликтогеном является и шумное поведение в общежитии, в квартире в позднее время – это нарушение правил общежития.

### ***Неблагоприятное стечение обстоятельств***

Конфликтоген может возникнуть помимо чьего-либо желания, как результат стечения обстоятельств.

Обстоятельства, являющиеся конфликтогенами рассматриваемого типа: необходимо отстоять очередь, контакт с раздраженным человеком, неприятное известие или происшествие, невозможность выполнить обещанное, неожиданное изменение обстановки, скверная погода (жара, холод, гололед, дождь, сильный ветер), недостатки в работе общественного транспорта и т.д.

В частности, в общественном транспорте возможны толчея, неприятный запах, могут наступить на ногу – все это является конфликтогенами. Но даже и без этих нарушающих душевное равновесие факторов близкое расположение пассажиров друг к другу является само по себе конфликтогеном.

Исследования американского антрополога Э.Т. Холла показали, что вокруг каждого человека существует территория, воспринимаемая им как личное пространство. Оно является как бы продолжением его тела, забором, окружающим дом. Эта зона называется *интимной*. В соответствии с исследованиями средняя протяженность этой зоны – до 46 см. В эту зону разрешается проникать родителям, детям, супругам, любовникам. В этой зоне находится подзона радиусом 15 см, которая называется *сверхинтимной*. И вот в нее (без всякого разрешения!) проникают совершенно чужие люди, волею случая также оказавшиеся пассажирами. Таким образом, многочисленные конфликты в общественном транспорте вполне объяснимы. Знание конфликтогенности подобных ситуаций позволяет настроить себя на большую невосприимчивость перечисленных конфликтогенов.

## **2.2. Правила бесконфликтного поведения**

Предварительные знания того, что собираешься сделать, дают смелость и ловкость.

*Дидро*

***1. Не употребляйте конфликтогенов.***

***2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.***

Помните, что если не остановитесь сейчас, то позднее это будет сделать практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы вы, услышав подобное? А ведь может оказаться, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли называется **эмпатией**. Таким образом, мы пришли к еще одному правилу.

### ***3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.***

Есть понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные проявления в адрес партнера по общению, все, что поднимает его настроение: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.п.

### ***4. Делайте как можно больше благожелательных проявлений.***

Благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

Следует заметить, что в подавляющем большинстве случаев противоречия в деловой, служебной сфере компенсируются благоприятными неформальными взаимоотношениями. Внеслужебное общение, позитивные неформальные отношения помогают во многом сгладить проблемные ситуации, позитивно разрешить конфликты.

Первое – это постоянно помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу закона эскалации конфликтогенов может привести к конфликту. Хотите ли вы его? Если нет, то помните, как высока плата за слово, которое «не воробей, вылетит – не поймаешь».

Второе – проявлять эмпатию к собеседнику. Представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия.

Это общие положения, справедливые для любых конфликтогенов.

### ***Как избавиться от проявлений превосходства***

Желающий добиться реального превосходства должен уяснить гениальную мысль выдающегося китайского мыслителя Лао-Цзы, который учил: «Реки и ручьи отдают свою воду морям потому, что те ниже их. Так и чело-



век, желая возвыситься, должен держать себя ниже других». Истинное превосходство проявляется не в его выпячивании, а в умении скрыто управлять окружающими. А это недостижимо без аттракции. Любые внешние проявления превосходства уничтожают аттракцию. Ведь человек – источник конфликтогенов – вызывает отрицательную реакцию окружающих. Еще Будда сказал: «Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным».

### ***Как сдерживать агрессию***

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Лев Толстой подметил: «То, что начато в гневе, кончается в стыде».

Но не «выпускать пар» агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки – вот болезни сдержанных эмоций.

Мудрость гласит: «Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас».

Итак, эмоции требуют выхода, и подобная разрядка необходима человеку. Но как видно из предыдущего, разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка.

Есть ***три способа снять агрессивность – пассивный, активный и логический.***

***Пассивный способ*** состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: сложилось так, что в отличие от женщин мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. Слезы же снимают внутреннее напряжение, ибо с ними выводятся ферменты – спутники стресса. Дать облегчение – это одна из важнейших функций слез.

Найдите человека, который с сочувствием вас выслушает, и почувствуете, что вам стало намного легче. Среди ваших близких всегда найдется такой человек. Расскажите супругу (супруге) о неприятностях – это не только успокоит вас, такая откровенность укрепляет взаимное доверие в семье.

***Активные способы*** построены на физической нагрузке. В основе их лежит тот факт, что норадреналин – спутник напряженности – «сгорает» во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копание земли, работа топором и пилой, косьба.

*Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон.*

*Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки норадреналина.*

Очень полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение. Например, каково бы оно ни было перед началом бега, уже на 2-3-м километре всегда наступает облегчение, приходит здравая мысль: «Жизнь прекрасна! Все остальное – мелочи».

Увлечение типа «кто кого победит» (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов также неплохо снимают агрессивность.

Большинство из приведенных рекомендаций все же легче реализовать мужчинам, они им более интересны. Специально для женщин можно рекомендовать аэробику (не профессионально-спортивную, чреватую травмами, а любые упражнения под музыку) или просто потанцевать. Если уж совсем немоготу, грохните на пол тарелку, чашку из тех, что не жалко. Сразу почувствуете большое облегчение. (Любопытно, что на Западе можно купить крайне дешевую посуду, специально предназначенную для битья).

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности, не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять напряжение на работе, японцы придумали следующий оригинальный способ. В специальной комнате помещаются манекены, изображающие руководителей – от директора до бригадиров. Всякий работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток, такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

**Логический способ** погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления. Ему отгонять от себя неприятные мысли – себе дороже. Такому человеку лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не найдет выхода из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом – работой мысли, в результате отрицательные эмоции отступают на задний план.

## ***Преодоление эгоизма***

Любовь к себе – в разумных пределах – присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т.п. Еще Аристотель отметил: «Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно степени этой любви».

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение целей осуществляется за счет других людей. Обычно, поступая эгоистично, человек преследует конкретные цели, достижение каких-либо благ. Однако при этом он теряет значительно больше – свою добрую репутацию. Приобретя же репутацию эгоиста, он потеряет в дальнейшем значительно больше, чем приобрел в данный момент. Если эгоист проанализирует свое положение, то увидит, что он в вакууме, у него нет друзей, что ему дается все намного труднее, чем остальным, и по большому счету он в проигрыше.

В заключение отметим, что «самая почетная победа – та, которую одерживают над эгоизмом».

Также есть смысл обратить внимание на кодекс поведения в конфликте, так называемые «Двенадцать правил»:

### ***1. Дайте партнеру «выпустить пар».***

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно или невозможно. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно.

Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. Представьте, что вокруг вас оболочка, через которую не проходят стрелы агрессии.

### ***2. Потребуйте от партнера спокойно обосновать претензии.***

При этом скажите, что будите учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте, спрашивая: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению?»

### ***3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами.***

Например, спросите доверительно у партнера совета, задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Скажите комплимент, выразите сочувствие... Главное, чтобы Ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание Вашего разъяренного партнера.

### ***4. Не давайте партнеру отрицательных оценок.***

Говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше: «Я чувствую себя обманутым».

**5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.**

Проблема это то, что надо решить. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится ее решать. Определите вместе с партнером проблему и сосредоточьтесь на ней. Не позволяйте эмоциям управлять собой.

**6. Предложите партнеру высказать свои соображения** по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, а ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте решения, а создавайте спектр вариантов. Потом из них выберите лучший. При поиске путей решения проблемы помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и партнер должны быть удовлетворены взаимно. Вы оба должны стать победителями.

Если не смогли договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, факты, инструкции т.п.).

**7. В любом случае дайте партнеру возможность «сохранить свое лицо».**

Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям.

**8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.** Чаще спрашивайте: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать именно это?». Эта тактика устраняет недоразумения и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает агрессию.

**9. Держись как на острие ножа в позиции «на равных».** Держитесь в позиции спокойной уверенности, она удерживает партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять лицо».

**10. Не бойтесь извиниться,** если чувствуете, что виноваты. Во-первых, это обезоруживает партнера, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

**11. Оформите принятую договоренность и оговорите взаимоотношения на будущее.**

Обязательно подпишите те договоренности, которые удалось достичь на этой встрече.

**12. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.**

Выразите свое уважение и расположение партнеру и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. И если Вы сохраните отношения и дадите партнеру возможность «сохранить лицо», Вы не потеряете его как будущего партнера или клиента. Найти нового, надежного, неконфликтного задача не из легких.

### **2.3. Разрешение конфликтов (стратегии поведения в конфликтных ситуациях)**

Сердце человека все соткано из его человеческих отношений к другим людям; то, чего он стоит, целиком определяется тем, к каким человеческим отношениям человек стремится, какие отношения к людям, к другому человеку он способен устанавливать. Поэтому отношения к другим людям составляют ядро подлинно жизненной психологии.

*С.Л. Рубинштейн*

Люди неизбежно будут конфликтовать и не соглашаться друг с другом. Страстный спорщик Вольтер любил говорить собеседнику, что в корне не согласен с его мнением, но готов отдать жизнь за то, чтобы он мог его высказать.

Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенную стратегию и стиль поведения.

Психологи выделяют пять типовых стилей поведения в конфликтных ситуациях:

- конкуренция (принуждение);
- уклонение;
- приспособление (сглаживание);
- сотрудничество (решение проблемы);
- компромисс.

Рассмотрим более подробно эти стили<sup>7</sup>.

**Стиль конкуренции.** Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете

---

<sup>7</sup> Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. – Киев, 1991. ст. 74.

свои волевые качества, и если воля ваша достаточно сильна, то вам это удастся.

Принуждение – стиль, который выражается в попытках оппонентов любой ценой заставить другую сторону принять собственную точку зрения. Человек, использующий этот стиль, не интересуется мнением других, он агрессивен и, если это возможно, открыто использует власть.

Это может быть эффективным стилем в том случае, если вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны, и вы имеете возможность настаивать на них.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать стиль конкуренции:

- *вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения;*
- *решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;*
- *вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;*
- *вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;*
- *вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.*

Когда вы используете этот подход, вы можете быть недостаточно признанным, но вы завоеуете сторонников, если он даст положительный результат.

**Стиль уклонения.** Реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить сил на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении.

Уклонение как стиль поведения в конфликте выбирается людьми, которые стремятся не попадать в неприятные ситуации, не провоцируют возникновение противоречий, не вступают в споры, чреватые разногласиями, даже если эти споры необходимы для решения реально существующих проблем.

Типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- *исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;*

- *у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;*

- *вы хотите выиграть время;*

- *ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;*

- *у вас мало власти для решения проблемы;*

- *вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.*

**Стиль приспособления.** Он означает, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для вас.

Он не подходит, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами.

Сглаживание – стиль поведения, основанный на убеждении, что не стоит конфликтовать, поскольку «все мы – одна команда», и не стоит «выносить сор из избы». При этом основные усилия направлены на погашение проявлений конфликта, в то время как сущность проблемы, лежащей в основе конфликта, попросту игнорируется. В результате наступает «мир и спокойствие», но проблема остается. Этот стиль поведения приводит к накоплению эмоций, росту общего беспокойства и последующему «взрыву».

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- *вас не особенно волнует случившееся;*

- *вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;*

- *вы понимаете, что правда на вашей стороне;*

- *у вас мало шансов победить;*

- *вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям.*

**Стиль сотрудничества.** Наиболее эффективный стиль, но и наиболее трудный. Если вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Стиль решения проблемы заключается во взаимном признании различий во мнениях, в готовности ознакомиться с ними, чтобы понять истинную причину конфликта и выработать решение, во-первых, разрешающее проблему, во-вторых, устраивающее обе стороны. Тот, кто использует данный метод, не стремится добиться своей цели, а ищет наилучший способ разре-

шения проблемы. В этом случае расхождение во взглядах рассматривается как неизбежность, поскольку каждый человек вправе иметь свою точку зрения. А всплески эмоций можно устранить лишь путем прямых и терпеливых переговоров.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- *решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;*
- *у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;*
- *у вас есть время поработать над возникшей проблемой;*
- *вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;*
- *обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или игнорируют разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.*

Обе стороны должны затратить на это некоторое время, они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Стиль сотрудничества среди прочих самый трудный, однако, он позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и конфликтных ситуациях.

**Стиль компромисса.** Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Как при сотрудничестве, вы не ищете скрытые нужды и интересы. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Компромисс характеризуется возможностью частично принять точку зрения оппонента. Способность к компромиссу очень важна, поскольку она позволяет свести к минимуму недоброжелательность и быстро разрешить конфликт к некоторому удовлетворению оппонентов. Отрицательная сторона компромисса заключается в уменьшении сроков диагноза проблемы и сокращении количества возможных способов ее разрешения. В результате причина конфликта может быть устранена не полностью.

Типичные случаи:

- *обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;*
- *вас может устроить временное решение;*
- *вы можете воспользоваться временной выгодой;*
- *другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными:*



- *удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;*
- *компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, нежели все потерять.*

Когда вы стараетесь прийти к компромиссному решению с кем-то, вам следует начинать с выяснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо обозначить область совпадения интересов.

### **Какой стиль предпочтительнее?**

Из всех описанных стиль сотрудничества, вероятно, самый трудоемкий, особенно если он вами не усвоен. Неприемлемым он будет и для того, чья единственная цель в конфликте – «рвать от пирога» как можно больше.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Если ни цель, ни отношения не являются для нас особо важными, благоразумнее уклониться от конфликта. Когда для нас важна цель, а взаимоотношения – значительно меньше, наилучшим выходом из конфликта может оказаться *доминирование*. С другой стороны, реалистический взгляд на вещи (а совсем необязательно трусость) заставляет нас в случаях, когда отношения намного важнее, чем цель, прибегнуть к стилю капитуляции. Это та ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?» И все же в самом существенном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентом, без сотрудничества в том или ином виде нам не обойтись.

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера.

Ответьте себе честно, в чем вы больше заинтересованы, что для вас реально важнее – додавить противника, самоутвердиться или решить проблему? Нужно понять, что по большому счету совершенно не важно, насколько правы мы и ошибаются они, потому что **МЫ В ОДНОЙ ЛОДКЕ** и выплывать нужно вместе.

Нам кажется уместной и поучительной история о европейском преподавателе восточных единоборств, который приехал в Японию, чтобы повысить свою квалификацию.

*Однажды в вагон метро в Токио, в котором он ехал, ввалился здоровенный пьяный детина, выкрикивающий ругательства и угрозы. Тренер решил, что это его час – он сможет проявить свое искусство и укротить хулигана. Но прежде чем он успел это сделать, сидевший рядом старик-японец спросил пьяного, что он пил. Ругаясь, тот ответил, что пил сакэ.*

*Старик улыбнулся, поцокав языком, сказал, что тоже по вечерам любит иногда вместе с женой выпить сакэ, а потом спросил, женат ли парень, на что тот ответил, что одинок. Спустя пару минут голова его лежала на коленях у старика, он что-то говорил, а старик, качая головой, слушал.*

Для тренера это был самый главный урок единоборств. Старику не нужно было самоутверждаться или прятаться, он не поддавался агрессивности пьяного человека, но смог разглядеть за ней одиночество, беспомощность, принять его и помочь.

Если ситуация или тот, кто связан с нею, «заводит» вас, вы начинаете значительно меньше внимания уделять ей как таковой, если же вы воспринимаете ситуацию спокойно как факт, перед вами остается лишь одна трудность – наилучшее разрешение самой ситуации. Кроме того, если вас раздражает какой-то человек, это, как правило, говорит о вас не меньше, чем о нем. Нужно только задать себе вопрос «почему я так остро реагирую на него?» и внимательно приглядеться к себе. Может быть, вы раздражены его чрезмерной раскованностью потому, что сами зажаты? И не потому ли его расточительность неприятна вам, что вам не чужда скупость? Очень часто человек проецирует собственные проблемы на ситуацию, что ему же затрудняет ее решение. К. Юнг считал, что то, что человек воспринимает как удар судьбы, нередко является на самом деле «выплеснувшимся» неосознанным внутренним конфликтом. Действительно, накопившееся в силу совершенно сторонних обстоятельств раздражение во многих случаях раскрывает настоящую природу конфликтного поведения человека.

При столкновении с проблемами люди иногда спотыкаются уже на первых шагах, упираясь в неожиданное препятствие, и терпят поражение, «зациклившись» на нем. Если же разбить проблему на части, становится понятно, что возможны различные варианты ее решения.

В любой конфликтной ситуации вам нужно обосновать свою позицию. Для этого есть немало способов, но основными являются аргументация по существу спора (не требует комментариев), апелляция к авторитету («Но сам Иван Иванович сказал...»), «Вот и отец так же думает!») и абстрактное обобщение («Ты всегда думаешь, что прав», «Согласись, что ведь все делают именно так»). Какой стиль выбираете вы? Практика показывает, что консервативные люди в основном прибегают к аргументам от имени авторитета, вводящим обобщениями и голословным оценкам позиции собеседника, тогда как более радикальные собеседники в большинстве случаев стараются отыскать аргументы по существу и точки соприкосновения.

Выбор стратегии может проявляться отнюдь не только в словах, но и невербально. Без помощи языка мы можем демонстрировать согласие и по-

нимание, позитивное отношение к собеседнику и т.д. Равным образом можно проявить отрицание, напряжение, подчеркнуть различия. Последнее, безусловно, приведет к эскалации конфликта.

Наконец, еще одно соображение: при выборе стратегии поведения в конфликтной ситуации следует ответить себе на ряд вопросов. Какие средства воздействия находятся в распоряжении каждой стороны? Способны ли в принципе стороны к действиям в рамках именно такой стратегии? Какие отношения между сторонами желательны в будущем? Каким временем для разрешения конфликта вы располагаете?

При всех красивых и правильных словах о сотрудничестве, при всей критике неконструктивных подходов к конфликту, бывают случаи, когда соглашательство, компромисс или уход являются единственно возможными вариантами поведения.

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средства для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

Наиболее эффективным средством следует признать *устранение из делового общения суждений и оценок*, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям.

Другим наиболее эффективным средством профилактики конфликтных ситуаций является *недопущение* при деловом общении *спора*, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Д. Карнеги, ярого противника любого спора:

*«В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждает в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но*

*все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались»<sup>8</sup>.*

Хорошим средством предупреждения конфликта служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависят его расположение и доверительность.

Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Простите за причиненное беспокойство», «Если это вас не затруднит», «Не сочтите за назойливость» и т.д., крайне важны и необходимы. «Добавление» учтивости не снижает определенности просьбы, но во многом препятствует появлению у собеседников внутреннего сопротивления, способствует снятию отрицательных эмоций<sup>9</sup>.

## 2.4. Для чего необходимы конфликты

Послушай, малый! В море средь движенья  
Начни далекий путь свой становленья,  
Довольствуйся простым, как тварь морей,  
Глотай других, слабейших, и жирей,  
Успешно отъедайся, благоденствуй,  
И постепенно вид свой совершенствуй.

Гете

Для чего вообще борются друг с другом живые существа? Борьба – вездесущий в природе процесс; способы поведения, предназначенные для борьбы, как и оружие, наступательное и оборонительное.

Как правило, неспециалисты, сбитые с толку сенсационными сказками прессы и кино, представляют себе взаимоотношения «диких зверей» в джунглях как кровавую борьбу всех против всех. Совсем еще недавно были фильмы, в которых, например, можно было увидеть борьбу бенгальского тигра с питоном, а сразу вслед затем – питона с крокодилом. Совершенно ответственно можно заявить, что в естественных условиях такого не бывает никогда. Да и какой смысл одному из этих зверей уничтожать другого? Ни один из них жизненных интересов другого не затрагивает!

Точно так же и формулу Дарвина «борьба за существование», превра-

---

<sup>8</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — С. 136—138.

<sup>9</sup> Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. — Л., 1991. — С. 116.

тившуюся в модное выражение, которым часто злоупотребляют, непосвященные ошибочно относят, как правило, к борьбе между различными видами. На самом же деле, «борьба», о которой говорил Дарвин и которая движет эволюцию, – это в первую очередь конкуренция между ближайшими родственниками.

Конечно же, бывают враждебные столкновения и между разными видами. Филин по ночам убивает и пожирает даже хорошо вооруженных хищных птиц, хотя они наверняка очень серьезно сопротивляются. Со своей стороны – если они встречаются большую сову среди бела дня, то нападают на нее, преисполненные ненависти. Почти каждое хоть сколь-нибудь вооруженное животное, начиная с мелких грызунов, яростно сражается, если у него нет возможности бежать. Кроме этих особых случаев межвидовой борьбы существуют и другие, менее специфические. Две птицы разных видов могут подраться из-за дупла, пригодного под гнездо; любые два животных, примерно равные по силе, могут схватиться из-за пищи и т.д.

Функция сохранения вида гораздо яснее при любых межвидовых столкновениях, нежели в случае внутривидовой борьбы. Взаимное влияние хищника и жертвы дает замечательные образцы того, как отбор заставляет одного из них приспособливаться к развитию другого. Но такого рода «борьба» между поедающим и поедаемым никогда не приводит к полному уничтожению жертвы хищником; между ними всегда устанавливается некое равновесие, которое – если говорить о виде в целом, – выгодно для обоих. Кто непосредственно угрожает существованию вида – это не «пожиратель», а конкурент; именно он и только он. Когда в давние времена в Австралии появились динго – поначалу домашние собаки, завезенные людьми и одичавшие там, – они не истребили ни одного вида из тех, что служили добычей, зато под корень извели крупных сумчатых хищников, которые охотились на тех же животных, что и они. Местные хищники, сумчатый волк и сумчатый дьявол, были значительно сильнее динго, но в охотничьем искусстве эти древние, сравнительно глупые и медлительные звери уступали «современным» млекопитающим. Динго настолько уменьшили поголовье добычи, что охотничьи методы их конкурентов больше «не окупались», так что теперь они обитают лишь на Тасмании, куда динго не добрались.

Немаловажное значение имеет и территория, которую не следует представлять как землевладение. Напротив, эта зона определяется лишь тем обстоятельством, что готовность данного животного к борьбе бывает наивысшей в наиболее знакомом ему месте, а именно в центре его участка. Иными словами, порог агрессивности ниже всего там, где животное чувствует себя увереннее всего, т.е. где его агрессия меньше всего подавлена стремлением к

бегству. С удалением от этой «штаб-квартиры» боеготовность убывает по мере того, как обстановка становится все более чужой и внушающей страх. Когда же побежденный обращается в бегство, происходит интересное. У преследуемого – по мере приближения к его штаб-квартире – вновь появляется мужество, а преследователь, проникнув на вражескую территорию, мужество теряет. В результате беглец вдруг разворачивается и – столь же внезапно, сколь энергично – нападает на недавнего победителя, которого – как можно было предвидеть – теперь бьет и прогоняет. Все это повторяется еще несколько раз, и в конце концов бойцы останавливаются у вполне определенной точки равновесия, где они лишь угрожают друг другу, но не нападают<sup>10</sup>.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что конфликты заложены самой природой и являются необходимым условием становления и развития человека. Завоевание жизненного пространства, материальных благ, забота о себе и потомстве – заложены в человеке. И какие механизмы (совесть, мораль, интуицию, хитрость, физическую силу) будет использовать человек, чтобы подвинуть конкурентов и сохранить себе комфортное состояние, – будет зависеть от самого человека.

---

<sup>10</sup> Лоренц К. Агрессия (так называемое зло) / М.: РИМИС, 2009. С. 53.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства. Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами – все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков.

Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Вряд ли найдется такой человек, который никогда не попадал ни в какие конфликты.

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать миру и гармонии, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

Исходя из вышесказанного отметим, что для современной психологии характерно признание двойственной природы конфликта, в том числе и его позитивной роли. Общепризнанная ценность конфликтов в том, что они предотвращают окостенение системы, человеческой личности, открывают дорогу инновациям. Конфликт – это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции.

Как уже отмечалось ранее, проблема межличностного конфликта неразрывно связана, с одной стороны, с вопросами межличностного обще-

ния, с другой стороны, с проблемой внутриличностных психических явлений. Поэтому можно сделать вывод, что для понимания природы межличностного конфликта следует начать с исследования внутреннего мира человека. Только поняв противоречивость внутреннего мира человека, можно увидеть и осознать причины его поведения и взаимодействия с другими людьми и миром в целом. А сам человек, в свою очередь, может все больше познать и понимать себя только при взаимодействии с другими людьми. Поэтому межличностный конфликт может служить условием для познания и развития себя и другого. Главное понять причину и саму суть конфликта, прежде всего в себе.

Итак, можно сделать вывод, что вопрос конфликтности природы человека и человеческих отношений занимает одно из первых мест среди самых обсуждаемых, интересующих и, и в то же время, не до конца разрешенных вопросов в жизни человека. Решение находится в нашем желании, истинном стремлении познать конфликт, тогда он окажется огромным полем для творчества и развития, достижения своих целей.



## Психологический практикум

### Методика динамики способов реагирования на конфликтные ситуации<sup>11</sup>

Из двух вариантов решения конфликта выберите тот, который наиболее близок вам.

1. а. Иногда соглашаюсь, чтобы ответственность за решение взял на себя другой человек.

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

2. а. Стремлюсь найти компромиссное решение.

б. Пытаюсь решить вопрос с учетом интересов моих и партнера.

3. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Иногда могу пожертвовать своими интересами ради интересов другого человека.

4. а. Прежде всего предлагаю пойти на совместные уступки.

б. Прежде всего я стараюсь не задеть чувств другого.

5. а. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку другого.

б. Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а. В споре я пытаюсь избежать неприятности для себя.

б. Не скрою, что в спорах мне чаще всего удается отстоять мои интересы.

7. а. Стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б. Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а. Никогда не стесняюсь настоять на своем.

б. Первым делом определяю, возможна ли взаимная выгода.

---

<sup>11</sup> Вечер Л.С. Секреты делового общения. — Мн., 1996. — С. 266—269.

9. а. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возможных разногласий.  
б. Не скрою, что умею добиваться своего, мотивируя интересами другого.
10. а. Надо стремиться настоять на своем - такова жизнь.  
б. Средний вариант всегда предпочту крайним решениям.
11. а. Прежде всего я стремлюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересные вопросы.  
б. Я стараюсь успокоить другого, главным образом сохранить отношения.
12. а. Зачастую я избегаю сохранять позицию, которая может вызвать споры.  
б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а. Я предлагаю среднюю позицию.  
б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а. Я сообщаю другому лицу свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б. Пытаюсь показать логику и преимущество моих взглядов.
15. а. Неверное решение можно исправить, а испорченные отношения - никогда.  
б. Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а. Очень внимательно слежу за тем, чтобы не задеть чувств другого.  
б. Я обычно пытаюсь убедить другого в привлекательности моей позиции.
17. а. Я сильно переживаю, если мне не уступают в споре.  
б. Стараюсь избежать любой напряженности.
18. а. Если это сделает другого счастливым, я дам возможность настоять на своем.  
б. Сразу остываю и уступаю, если вижу, что другой идет на уступки.
19. а. Первым делом стремлюсь четко выделить в споре свои и чужие цели.  
б. Стараюсь отложить спорный вопрос, так как знаю, что страсти со временем улягутся.

20. а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б. Я стараюсь найти лучшее сочетание наших выгод и потерь.
21. а. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.  
б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а. Я пытаюсь найти позицию, которая включает в себя позицию мою и другого.  
б. Иногда я не прочь дать другому решить трудный вопрос.
23. а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б. Чтобы отстоять свои взгляды, я умею использовать и логику, и чувство, и давление.
24. а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а. Скорее всего, я отношусь к числу людей, которые умеют убедить в своей правоте.  
б. Ведя переговоры, я умею быть внимательным к позиции и аргументам другого.
26. а. Я всегда склонен призывать к взаимным уступкам.  
б. Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а. Не переношу споров, так как чаще всего они бесполезны.  
б. В спорах со мной чаще всего партнерам удается навязать свое мнение.
28. а. Ради дела я стремлюсь настоять на своем, даже преодолевая при этом себя.  
б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а. Согласен на уступки, но только взаимные.  
б. Здоровье дороже всяких споров.
30. а. Стараюсь не задеть достоинства другого.  
б. Всегда стремлюсь к совместному успеху.

## Ключ для опросника

Конкуренция: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Уклонение: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15А, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б.

Приспособление: 1А, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Компромисс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Сотрудничество: 2Б, 5А, 8Б, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

## Обработка результатов

По каждому разделу ключа подсчитывается суммарное число ответов, совпадающих с ключом. Сравнение полученных чисел покажет преимущественный способ реагирования на конфликт.

## Тест “Симптом стрессового состояния”

*Этот мини-тест призван помочь вам обнаружить симптом стрессового состояния организма.*

Итак, вам необходимо ответить “да” или “нет” на десять вопросов.

1. Легко ли вы раздражаетесь?
2. Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги относятся к вам недоброжелательно?
3. Кажется ли вам, что у вас плохая память?
4. Полагаете ли вы, что ваш начальник вас недооценивает?
5. Случается ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
6. Бывает ли у вас беспричинный страх?
7. Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или... шоколаде?

8. Бывает ли, что желание поработать у вас возникает только в конце рабочего дня?

9. Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?

10. Случалось ли вам слышать от жены (мужа), что мышление - враг секса?

Если на эти вопросы вы хотя бы в двух случаях дали положительный ответ, вам уже можно идти консультироваться с врачом.

### **Тест “Конфликтная ли вы личность?”**

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?

- а. избегаете вмешиваться в ссору;
- б. можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в. всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании критикуете ли вы начальство за допущенные ошибки?

- а. нет;
- б. да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в. всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а. если другие вас поддержат, то да;
- б. разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в. боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а. только с тем, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;

- б. да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в. вы спорите со всеми по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

- а. считая, что вы не хуже его, попытаетесь обойти очередь;
- б. возмущаетесь, но про себя;
- в. открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

- а. выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б. выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в. станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща, муж, жена) постоянно говорят вам о необходимости экономии и бережливости, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Что вы ей скажете?

- а. что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б. говорите, что вещь безвкусная;
- в. постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

- а. думаете: “Зачем мне портить себе настроение из-за чужих плохо воспитанных детей”;
- б. делаете им замечание;
- в. если бы это было в общественном месте, вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

- а. в этом случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
- б. попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
- в. это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

- а. да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б. вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

в. вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантах.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а. нет;

б. разумеется, признаете;

в. какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

**Ключ к обработке результатов:** А-4, Б-2, В-0.

**30 - 44 очков.** Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить; легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

**15 - 29 очков.** О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

**10 - 14 очков.** Вы ищете повод для споров, большинство из которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандальить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

## Понятийный аппарат

**Агрессивность** (враждебность) – поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред. Используется для достижения своих целей, отстаивания позиции, захвата необходимого

**Барьер психологический** – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т.п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

**Внимание** – состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком-либо объекте.

**Внушение** – неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

**Воля** – свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками. Инструмент для достижения цели.

**Защитные механизмы** – совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

**Импульсивность** – характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

**Инициатива** – проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независимыми от него обстоятельствами.

**Интерес** – эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.

**Климат социально-психологический** – общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

**Конфликт внутриличностный** – состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

**Конфликт межличностный** – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

**Нормы социальные** – принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.



**Психологическая совместимость людей** – способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

**Самообладание** – способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

**Саморегуляция** – процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

**Соперничество** – стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

**Сотрудничество** – стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь.

**Характер** – совокупность свойств личности, определяющих типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

**Ценностные ориентации** – то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

**Черта личности** – устойчивое свойство личности, определяющее характерное для нее поведение и мышление<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Немцов Р.С. Психология. — М., 1995. — С. 546—573.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Анцупов А.Я. Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 420 с.
2. Борисов А.Ю. Роскошь человеческого общения. — М., 1998. – 283 с.
3. Бородкин Ф.М., Колряк П.М. Внимание: конфликт. — Новосибирск, 1989. – 368 с.
4. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Мн., 1996. – 162 с.
5. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликта. — М., 1990. – 214 с.
6. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 546 с.
7. Колесникова Т.И. Психологический мир личности и его безопасность. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. - 176с.
8. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. — М., 1993. – 212 с.
9. Литвак М.Е. Принцип сперматозоида / Учебное пособие. – Ростов н/Д: издательство «Феникс», 2003. – 512 с.
10. Литвак М.Е. Психологический вампиризм. Изд. 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 416 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. — М., 1992. – 310 с.
12. Некрасов А. Издательство «Чистые Воды», М., 2003. – 512 с.
13. Немцов Р.С. Психология. — М., 1995. – 580 с.
14. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. — Л., 1991. – 283 с.
15. Психология управления. — М.—Новосибирск, 1997. – 114 с.
16. Психотехнологии влияния / В.П. Шейнов. – М.: АСТ: Мн.: Харвест, 2005. – 448 с.
17. Секреты руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М., 1991. – 260 с.
18. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. — Киев, 1991. – 89 с.

## Об авторе

Психолог-консультант, преподаватель, ведущий тренингов, тренер-медиатор.

### 1. Направления консультирования:

- психология поведения с целью оказания влияния;
- преодоление кризисных ситуаций, страха, депрессии;
- психодиагностика личностных качеств;
- самореализация, нахождение предназначения;
- психодиагностика персонала на лояльность и безопасность (для организаций);
- разрешение конфликтов в личных, семейных отношениях;
- профконсультирование;
- устранение зависимостей.

### 2. Образование:

- Кировский государственный педагогический институт 1994 г. (дневное).
- Академия управления МВД России г. Москва 1998 г. (заочное).
- Вятский социально-экономический институт 2013 г. (переподготовка).
- Приволжский центр медиации. Тренер-медиатор. Урегулирование споров в досудебном порядке 2012 г. (повышение квалификации).

### 3. Профессиональная деятельность: правоохранительные органы.

Подполковник внутренней службы в отставке.

1994–2002 – практические органы и учреждения УИС (3 направления деятельности);

2002–2013 – учебное заведение (Кировский филиал Академии ФСИН), преподаваемые дисциплины:

- Криминология;
- Оперативно-розыскная деятельность;
- Психология;
- Психология оперативно-розыскной деятельности;
- Личная безопасность сотрудников.

### 4. В настоящее время:

- преподаватель психологии отделения ДПО Кировского филиала МГЮА;
- преподаватель юридической психологии Кировского филиала МФЮА.
- психолог (частная практика).

### 5. Научные труды: 17 по вопросам психологии, из них:

- Профессиональная деформация (учебное пособие);
- Психологические основы разрешения конфликтов (учебное пособие);
- Психология оперативно-розыскной деятельности (учебное пособие) в соавторстве;
- Психология страха (учебное пособие);
- Тюремная субкультура (монография);
- Психологическая безопасность сотрудников правоохранительных органов (учебное пособие).

### Контактная информация

тел: 89128222887

8(8332) 420046

эл. почта: timurkirov@rambler.ru

сайт: <http://www.b17.ru/masters/kirov/>

*Учебное издание*

Кожевников Тимур Серафимович

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

*Фондовая лекция*

*в авторской редакции*

Формат 60x84/16

Бумага тип.

Усл. п.л. 2,32

Тираж 100 экз.