

Что следует знать современному руководителю о конфликте

Михайлов Геннадий Степанович — действительный член Международной педагогической академии, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте РФ, кандидат психологических наук

Социально-психологические конфликты неизбежны в любой социальной структуре. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства. Чем сложнее социальная структура, чем более дифференцированно общество, тем больше несовпадающих, а порой и взаимоисключающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Но одновременно в сложной социальной системе существуют и механизмы успешного разрешения конфликтов. Поэтому проблема любого общества и социальной общности состоит в том, чтобы не допустить (максимально снизить) негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших проблем.

Конфликт — это столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивидуумы, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, то есть действия, направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут существовать длительный период и не перерастать в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

С учётом мотивации конфликта и субъективных восприятий ситуации выделяют такие виды конфликтов:

1. **Ложный конфликт** — субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин для этого нет.

2. **Потенциальный конфликт** — существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна из сторон или обе в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) ещё не восприняли ситуацию как конфликтную.

3. **Истинный конфликт** — реальное столкновение сторон. В свою очередь истинный конфликт можно разделить на следующие подвиды:

- *конструктивный* — возникший на основе реально существующих между субъектами противоречий;

- *случайный* — возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств;

- *смещенный* — возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта.

Например, студент, недовольный низкой оценкой своих знаний, ищет любой повод, чтобы вступить в конфронтацию с экзаменующим преподавателем;

- *неверно приписанный* конфликт — это конфликт, в котором истинный виновник, субъект конфликта, находится за «кулисами» противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему отношения. Например, человека обвиняют в преступлении, которое он не совершал.

Если в основе конфликта — психическое состояние сторон и соответствующее этому состоянию поведение людей в конфликтных ситуациях, то конфликты делят на *рациональ-*

ные и эмоциональные. В зависимости от целей конфликта и его последствий конфликты подразделяют на *позитивные и негативные, конструктивные и деструктивные*.

Итак, социальный конфликт — это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Обычно в социальном конфликте выделяют четыре стадии развития:

- Предконфликтная стадия
- Собственно конфликт
- Разрешение конфликта
- Послеконфликтная стадия

Предконфликтная стадия — это рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определёнными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Вызывают конфликт лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

Социальная напряженность тоже не всегда является предвестником конфликта. Это сложный социальный феномен, причины возникновения которого могут быть самые различные. Назовем наиболее характерные: реальные ущемления интересов, потребностей и ценностей людей; неадекватное восприятие изменений, происходящих в обществе или отдельных социальных общностях; неверная или искаженная информация о тех или иных (реальных или мнимых) фактах, событиях и т. д.

Социальная напряженность, по сути, представляет собой психологическое состояние людей и до начала конфликта имеет латентный (скрытый) характер. Наиболее характерные проявления социальной напряженности в этот период — групповые эмоции. Определённый уровень социальной напряженности в оптимально функционирующем обществе — естественная защитная и адаптивная реакция социального организма. Однако превышение оптимального уровня социальной напряженности может привести к конфликтам.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

- Возникновение противоречий по поводу определённого спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид.
- Стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми» методами; замыкание на собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.
- Разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент — это формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Он может произойти случайно или быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая третья сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

Обычно выделяют четыре типа конфликтных ситуаций по характеру возникновения:

- Объективные целенаправленные (например, вводятся новые формы обучения и возникает необходимость изменения структуры преподавания и замены преподавательского состава).
- Объективные нецеленаправленные (естественный ход развития производства приходит в противоречие с существующей организацией труда).
- Субъективные целенаправленные (человек идёт на конфликт, чтобы решить свои про-

блемы).

- Субъективные нецеленаправленные (нечаянно столкнулись интересы двух или нескольких сторон — например, одна путевка в здравницу, а претендентов несколько).

Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

- Стороны (сторона) стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс.

- Одна из сторон делает вид, что «ничего особенного не произошло» (уход от конфликта).

- Инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния. Выбор того или иного варианта во многом зависит от конфликтной установки (целей, ожиданий, эмоциональных ориентаций) сторон.

Стадия развития конфликта. Начало открытого противоборства сторон является результатом *конфликтного поведения*, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению. Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения:

- активно-конфликтное поведение (вызов);
- пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- конфликтно-компромиссное поведение;
- компромиссное поведение.

В зависимости от конфликтной установки и формы поведения сторон конфликт приобретает логику развития. Развивающийся конфликт имеет тенденцию создавать дополнительные причины углубления и разрастания. Каждая новая «жертва» становится «оправданием» для эскалации конфликта.

Поэтому каждый конфликт является в определённой степени уникальным. Можно выделить три основные фазы развития конфликта на его второй стадии развития:

- Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведётся пока ограниченными средствами и имеет локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе ещё отсутствуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами.

- Дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым.

- Конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Стадия разрешения конфликта. Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

Конфликты также классифицируют в соответствии со степенью нормативной регуляции: на одном конце континуума — *институционализированные* (типа дуэли), а на другом — *абсолютные* конфликты (борьба до полного уничтожения оппонента). Между этими крайними точками находятся конфликты разной степени институализации.

На определённой стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления не только о своих возможностях, но и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации — невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы, как правило, идёт на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завер-

шения конфликта, что не исключает новых обострений.

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
- борьба идёт до полного поражения одной из сторон;
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения.

Существуют также *абсолютные конфликты*, в которых борьба ведётся до полного уничтожения одного или обоих соперников. Чем жестче очерчен предмет спора, чем очевиднее признаки, знаменующие победу и поражение сторон, тем больше шансов для его локализации.

Способы завершения конфликта направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации (воздействие на участников, изменение характеристики объекта конфликта и т.д.). Рассмотрим некоторые из этих способов:

Устранение объекта конфликта

Замена одного объекта другим

Устранение одной стороны участников конфликта

Изменение позиции одной из сторон

Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта

Получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий

Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников

Приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитру при условии подчинения любому его решению

Один из вынужденных методов завершения конфликта — *принуждение*. Например, военный конфликт между боснийскими сербами, мусульманами и хорватами. Миротворческие силы (НАТО, ООН) буквально принудили конфликтующие стороны сесть за стол переговоров.

Обычно в практике работы руководителей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

- запаздывание в принятии мер по урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»);
- попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение административных и карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, использование дипломатических переговоров;
- шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учёта его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
- попытка при помощи интриги разыграть собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно и для самого инициатора интриги).

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности применения слов, обозначающих тип «работы с конфликтом». Однако не так существенна типология самого конфликта, как типология форм его проявления. Следует отличать классификацию форм проявления конфликта от его фаз, которые часто называют *видами конфликта* (сами по себе конфликтом не являются).

Предотвращение конфликта, называемое «профилактикой», как способ избежать его в самом начале возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушаю-

шей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем обязательно последует разрушительная по форме проявления эскалация конфликта.

Однако для руководителя коллектива, который предполагает свой быстрый карьерный рост, иногда «бывает выгодно» замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период «деятельности» на этой должности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современных теориях конфликта под профилактикой принято понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих в случае возникновения конфликта бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а далее — к управленческой.

Профилактика конфликтов — работа с ещё не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в коллективе. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов которого и возникает конфликт.

Термин «разрешение конфликтов» обычно употребляется в двух значениях: как прекращение конфликта самими участниками и как внешнее воздействие на конфликт, основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространённым, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

Схема анализа конфликта

1. Анализ конфликтной ситуации и инцидентов.
2. Выявление сторон и участников конфликтной ситуации.
3. Выявление конфликтной ситуации:

- оценка мотивов (причин и предпосылок);
- оценка ситуации, позволяющая установить характер конфликта.

В определенных случаях необходимым условием управления конфликтом является диагностика его остроты, модель которой предполагает анализ её основных характеристик.

Характеристика конфликтной ситуации:

- **Характер разногласий и источники конфликта** — исторические, экономические, социальные, национальные, конфессиональные; субъективные или объективные переживания сторон, нравственные, гуманные аспекты; глубина конфликта: противоречие мнений, позиций или полная конфронтация; принципиальные или незначительные.

- **Характер ожидаемого выигрыша** — хотят ли, стремятся ли стороны разрешить конфликт; желают ли они его решить самостоятельно или рассчитывают на внешние факторы воздействия, каковы их надежды, ожидания, условия, потери.

- **Взаимозависимость сторон конфликтной ситуации** — формальные и неформальные; роли в конфликте различных группировок и личностей; характер личных отношений друг к другу — от лидеров партий, движений, групп до рядовых участников конфликта.

- **Динамика развития конфликта** — история и фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, избранные способы «борьбы», кризисы и поворотные точки в его развитии.

- **Структура и организованность противоборствующих сторон** — в зависимости от

фактического вычленения реальных сил и участников определяется уровень социальной сложности конфликта.

• **Участие третьей стороны** — наличие заинтересованных сил, непосредственно не участвующих в конфликте.

Для более эффективного решения проблемы конфликта необходимо выбрать определённую стратегию поведения (учитывая, конечно, особенности характера и поведения людей, вовлеченных в конфликт). Выделяют **пять типовых стратегий поведения** в конфликтных ситуациях.

Компромисс эффективен, когда:

- аргументы сторон одинаково убедительны;
- необходимо время для решения сложных проблем;
- нужно принять срочное решение при дефиците времени;
- директивное утверждение своей точки зрения не приводит к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- может устроить временное решение;
- можно несколько изменить первоначально поставленную цель;
- можно получить хоть что-то, а не все потерять.

Сотрудничество эффективно, когда:

- необходимо найти общее решение при том, что каждый из подходов очень важен и не допускает компромиссных решений;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- особенно важно усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- существуют длительные и взаимозависимые отношения с другой стороны;
- есть время поработать над возникшей проблемой;
- обе стороны выдвигают идеи для обсуждения и хотят участвовать в выработке решения.

Приспособление эффективно, когда:

- наиболее важной задачей является восстановление стабильности (а не разрешение конфликта);
- предмет разногласия более существен для другой стороны, чем для вас;
- имеется возможность возникновения более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас (а пока более необходимо взаимное доверие);
- существует возможность позволить подчиненным действовать самостоятельно (для приобретения ими умений и навыков);
- необходимо признать свою неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и усилий;
- случившееся не очень волнует.

Игнорирование эффективно, когда:

- источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- более предпочтительны изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу и является симптомом существования других, более важных проблем;
- подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика и следует её ослабить;
- нет возможности или желания решить конфликт в свою пользу;

- мало власти для решения проблемы, в том числе и желательным для вас способом;
- открытое обсуждение конфликта может ухудшить ситуацию.

Соперничество эффективно, когда:

- требуются быстрые и решительные меры (в непредвиденных и опасных ситуациях);
- решаются глобальные проблемы, связанные с эффективностью деятельности организации;
- подчиненные предпочитают авторитарный стиль руководства;
- исход конфликта очень важен для вас и вы уверены в правильности своего решения возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и убеждены, что ваше решение — наилучшее;
- чувствуете, что выбора нет и вам нечего терять.

Послеконфликтная стадия. Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;
- насколько велики потери сторон (людские, материальные, территориальные и др.);
- удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были использованы в переговорном процессе;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой либо он явился результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

При любом варианте разрешения конфликта социальная напряженность в отношениях между бывшими противниками будет сохраняться определенное время. Иногда для снятия взаимных негативных восприятий требуются десятилетия, пока не вырастут новые поколения людей, не испытавших на себе всех ужасов минувшего конфликта. На подсознательном уровне такие негативные восприятия бывших оппонентов могут передаваться из поколения в поколение и каждый раз «всплывать» при очередном обострении спорных проблем.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и окружающей среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей. Например, чеченская война заставила высшее российское руководство по-новому строить свои отношения с чеченской республикой, по-новому взглянуть на ситуацию во всем Кавказском регионе и более реально оценить боевой и экономический потенциал России.

Большое влияние на эффективность современного руководителя имеют *внутриличностные конфликты*.

Разрешение внутриличностных конфликтов прежде всего зависит от самого человека, от его способности жить в гармонии с самим собой и окружающей средой.

Внутриличностные конфликты — борьба двух позитивных или двух негативных тенденций, или борьба позитивной и негативной тенденции в психике субъекта. Возможны варианты, когда тенденции содержат в себе и положительные, и отрицательные моменты одновременно (например, повышение в должности предполагает нежелательный переезд на новое место жительства).

Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если имеют чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным кон-

фликтом.

В реальной жизни человеку постоянно приходится делать выбор в пользу того или иного возможного варианта, отвергая другие. Например, любовь или богатство, семья или работа, личная жизнь или карьера и т.д. Для удовлетворения своих потребностей человек вынужден постоянно преодолевать внутренние сомнения своего «я» и внешнее сопротивление среды. И если по тем или иным причинам цель недоступна, то человек попадает в ситуацию фрустрации (психического расстройства, переживания неудачи) и конфликта. Авторы книги «Психология индивида и группы»* выделяют четыре вида ситуаций, вызывающих фрустрацию:

* Роберт М.А. Титман Ф. М., 1988. С. 87–90.

- физические преграды (уздник, непогода, нет денег);
- отсутствие объекта для удовлетворения испытываемой потребности (хочу кофе, а магазин закрыт);
- биологические ограничения (умственно отсталые люди и люди с физическими дефектами);
- социальные условия.

Кроме фрустрационных ситуаций, исследователи выделяют психологический конфликт. Это проблемы выбора из двух различных стремлений;

- конфликт потребностей (самому хочется съесть и угостить надо);
- конфликт между социальной нормой и потребностью (любовь и норма);
- конфликт социальных норм (дуэль и церковь);
- конфликт ценностей;
- конфликт между ценностью и нормой;
- конфликт между ценностью и потребностью и т.д.

Одним из видов внутриличностного конфликта является *неосознанный внутренний конфликт*. В основе его лежат любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтные ситуации, о которых мы забыли. На бессознательном уровне мы несем груз неразрешенных в прошлом проблем и непроизвольно воспроизводим старые конфликтные ситуации, как бы пытаемся решить их вновь. Поводом для возобновления неосознанного внутреннего конфликта могут стать обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией. В реальной жизни внешние и внутренние причины внутриличностных конфликтов взаимосвязаны и их не просто разграничить. Например, человек должен выбирать между законом, указаниями и приказами, своей совестью и здравым смыслом. К этому можно добавить давление, угрозы, шансы, посулы, взятки и т.д. На чисто профессиональные проблемы могут накладываться семейно-бытовые, жилищные, финансовые и другие.

Соревновательность и соперничество пронизывают все сферы нашей жизни и нередко превосходство для одного означает неудачу для другого. Враждебное напряжение порождает страх. Источником страха может быть и перспектива неудачи, и угроза потерять чувство самоуважения.

Примерно в одинаковых конфликтных ситуациях люди ведут себя по-разному. Социальная психология выделяет четыре наиболее распространенных типа поведения людей в конфликтных ситуациях: «Первый тип — агрессивное поведение, способствующее развитию конфликта; второй — поведение, свидетельствующее о склонности к компромиссу; третий — связан со склонностью к подчинению, то есть к принятию решения противоположной стороны; четвертый тип обнаруживает склонность к уходу от конфликта»*. В реальной жизни каждый из этих типов в «чистом виде» не встречается, но большинство людей с определенными оговорками можно отнести к тому или иному типу конфликтного поведения.

* Проблемы конфликтологии // Социологические исследования, № 9, 1993. С. 55.

Внутренние и внешние противоречия личности взаимосвязаны. Человеческая психика обладает способностью переводить внешние противоречия во внутренние и наоборот. Это чаще всего происходит помимо воли самого человека, бессознательно. Человек, уклоняющийся от разрешения внешних проблем, может оказаться во власти своих внутренних проти-

воречий. Люди, склонные к внешне бесконфликтному поведению, часто уходят в свои внутренние проблемы и не могут самореализоваться в обычной социальной среде (пример такого поведения — пострижение в монахи). Другие, напротив, легко преодолевают свои внутренние противоречия и активно решают возникающие на их пути внешние проблемы, добиваясь при этом значительных успехов в жизни, но с моралью ладят не всегда.

Есть люди, считающие себя хозяевами судьбы (интерналы), есть и такие, кто ищет причины происходящего с ними вовне и предпочитают плыть по течению (экстерналы). Есть люди, сами ищущие конфликтных переживаний и получающие от этого определённое удовлетворение. Есть люди, идущие на конфликт в силу сложившихся обстоятельств, когда нет иного выхода из ситуации. Есть и такие, которые игнорируют все, что могло бы вывести их из равновесия и стремятся избежать даже очевидных осложнений.

Один тип поведения может в большей степени зависеть от самой личности, другой — от сложившейся ситуации. Но все типы поведения всегда оказываются продуктами личности и среды.

Одним из основных способов выхода из внутриличностных конфликтов является *адекватная оценка ситуации*, в которой оказался индивидуум. Она включает самооценку индивидуума и оценку сложности существующих проблем. В социальной психологии есть понятие *рефлексия* — способность человека взглянуть на свою ситуацию с позиции внешнего наблюдателя, одновременно осознать в этой ситуации себя и то, как он воспринимается другими людьми. Рефлексия помогает человеку выявить истинные причины своего внутреннего напряжения, переживаний и тревог, правильно оценить сложившуюся ситуацию и найти разумный выход из конфликта.

Вот несколько полезных советов, способных помочь человеку решить личностные конфликты. Большинство из этих советов основаны на феномене саморефлексии:

- создавать более объективный образ собственного «я», знать о себе правду, уметь смотреть правде в глаза;
- реагировать на факты своего поведения, а не на представления о них;
- не уделять повышенного внимания тому, что люди думают о вас, как они вас оценивают;
- не реагировать слишком эмоционально на внешние раздражители, уметь отсрочить свою реакцию на них («я буду волноваться только завтра»);
- не накапливать в себе чувства обиды и жалости к себе;
- уметь прощать себя и других, прощение действует исцеляюще;
- уметь направлять свою агрессию на дела, а не на людей.

Чтобы выпустить эмоциональный «пар», нужно иметь предохранительный клапан (физические нагрузки, творчество, пешие прогулки и т.д.):

- не сражаться с ветряными мельницами, эмоционально реагировать только на то, что существует здесь и теперь;
- реально оценивать ситуацию со всеми вытекающими из неё последствиями;
- иметь чётко выраженную цель и неуклонно стремиться к её достижению, по возможности ставить перед собой реальные цели;
- действовать решительно, целеустремленно, наступать, а не обороняться.

Во время конфликта эмоции переполняют человека и мешают ему действовать рационально. Чтобы не носить в себе ненужный и обременительный груз, необходимо научиться управлять своими эмоциями и периодически «очищаться» от избытка таких чувств, как обида, гнев, страх, ненависть и т.д. Для этого можно использовать самые разнообразные способы и приёмы (высказаться в кругу друзей, «разрядиться» в спортивных играх, устроить истерику самому себе, чтобы не слышали посторонние, разорвать в клочья старые журналы, поколотить кулаками матрац и т.д.). Освободившись от груза эмоций, человек получает дополнительные ресурсы для решения своих проблем.

Особый подход нужен при разрешении неосознанного внутреннего конфликта. Проблема заключается в том, что такой конфликт существует на подсознательном уровне и его при-

чины не ясны для самого носителя конфликта. Человек может болезненно реагировать на определённые жизненные ситуации, его могут раздражать какие-то события или действия окружающих, он может испытывать неприязнь к определённому типу людей. Причины таких конфликтов надо искать прежде всего в самом человеке. Для этого необходимо тщательно проанализировать несколько типичных ситуаций, которые вызывают вашу негативную реакцию, и задать себе несколько вопросов:

- Что меня раздражает в этом?
- Почему я так реагирую на это?
- Как я веду себя при этом?
- Почему другие на это реагируют иначе?
- Насколько адекватно я реагирую на это?
- В чем причина моего раздражения?
- Не случилось ли со мной нечто подобное прежде?

Возможны и другие варианты вопросов, которые помогут лучше разобраться в себе. Если человек сумеет осознать реальные источники своих внутренних конфликтов, он освободится от груза старых проблем и будет реагировать на кризисные ситуации адекватно. Если же самому разрешить такие проблемы не удастся, то необходимо обратиться к психотерапевту.

Внутриличностные конфликты и стрессы активизируют процессы расходования физических и духовных сил человека. Для их восстановления и мобилизации, а также для «сбрасывания» повышенного внутреннего напряжения существуют различные способы: йога, медитация, аутотренинг и т.д.

У человека на подсознательном уровне существует множество защитных механизмов, которые до известной степени способствуют снятию внутреннего напряжения. Они также помогают справиться с возникшими трудностями, подсказывают возможные решения проблемы, дают передышку и убежище от неприятностей, «охраняют самоуважение». Но все это происходит за счёт определённого отказа от реальности или её искажения.

Последствия внутриличностного конфликта. Внутриличностные конфликты и фрустрации могут иметь для личности и окружающих как негативные, так и позитивные последствия.

Если выход из конфликта не найден, то внутреннее напряжение продолжает усиливаться. Когда рост напряжения превышает предельную пороговую величину (*индивидуальный уровень толерантности к фрустрации*), то происходит психологический срыв, и человек оказывается выведенным из душевного равновесия. В таком состоянии он не может справиться с возникшей проблемой. Негативные последствия конфликта чреваты стрессами, неврозами, повышенной тревожностью, общей психологической подавленностью или чрезмерной агрессивностью, которая может быть направлена на объекты, не имеющие никакого отношения к конфликту.

Обратной стороной агрессии является *регрессия* — негативный защитный механизм (бегство от ситуации). Регрессия не решает проблему, ситуация остаётся, и вся энергия конфликта, не нашедшая выхода, направляется на разрушение самой личности. За последние 20–25 лет в психологии стала популярной идея *катарсиса* — освобождения от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрцаз-объекты (кукла-противник, участие в спортивной борьбе или наблюдение за ней, создание виртуальной реальности посредством компьютера и т.д.). В Японии в общественных местах существуют своего рода комнаты для снятия стресса, где за небольшую плату человек может уединиться и разбить несколько дешёвых тарелок.

Таким образом, как бесконтрольный выход энергии конфликта вовне, так и искусственное её содержание негативно воздействуют на личность и окружающих. Наиболее эффективным способом решения внутриличностного конфликта является адекватная эмоциональная реакция личности — *конгруэнтность* (точное совпадение эмоций, их осознания и выражение).

Позитивный эффект фрустрации и конфликта заключается в следующем:

- усиливается привлекательность ещё недоступной цели;
- наличие препятствия способствует мобилизации сил и средств для его преодоления, сила мотивации достигает своего апогея;
- внутриличностный конфликт способствует адаптации и самореализации личности в сложных условиях и повышению стрессоустойчивости организма;
- позитивно разрешенные конфликтные переживания закаляют характер, формируют решительность в поведении личности.

Итак, внутриличностный конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для личности и окружающих. Поэтому каждый человек должен уметь управлять своей конфликтностью: использовать её лишь в необходимых случаях, когда другими средствами решить свои проблемы не удаётся; направлять конфликтную активность в нужное русло, нужное время и адекватных пропорциях; сдерживать свою «избыточную» конфликтность и использовать её в других сферах жизнедеятельности с пользой для себя и окружающих. Кроме того, надо отводить конфликту соответствующее место (не драматизировать) и уметь извлекать из конфликтной ситуации определённую пользу.

Тест

Можете ли вы добиться успеха?

Можно ли определить, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Сегодня, по мнению психологов, фортуна вовсе не так уж слепа и дарить свои милости предпочитает тем, кто обладает определённым набором черт характера и прежде всего способностью приспосабливаться к различным ситуациям. Можно сказать, что основная характеристика преуспевающих людей — их умение, почти магическое, оказываться в нужном месте в нужный момент.

1. Что бы Вы предпочли?

- а) Быть капитаном торгового судна.
- б) Стать космонавтом.
- в) Быть музыкантом.

2. Если Вы видите, что человек в опасности:

- а) бросаетесь спасать его даже с риском для жизни;
- б) лихорадочно обдумываете все возможности его спасения;
- в) зовете ещё кого-нибудь на помощь.

3. Какую игру Вы предпочитаете?

- а) Покер.
- б) Бильярд.
- в) Разгадывание кроссвордов.

4. Когда звонит телефон, Вы сразу думаете, что:

- а) это с работы;
- б) вспомнил приятель;
- в) случилось какое-то несчастье.

5. Если Вам предстоит идти на важное заседание:

- а) отправляетесь на него в своём обычном костюме;
- б) одеваетесь особенно тщательно;
- в) думаете только о том, что там будет обсуждаться.

6. Если пожилой человек рассказывает Вам о своей жизни:

- а) требуете от него подробностей;
- б) скучаете;
- в) думаете о своём.

7. Если Вы находитесь в компании:

- а) от души развлекаетесь;

- б) скучаете;
 - в) думаете о своём.
8. Если Вам надо уехать:
- а) предупреждаете об этом близких;
 - б) не говорите ничего;
 - в) говорите только, что Вам надо отлучиться на время.
9. Если Вы попали в трудное положение:
- а) советуетесь с коллегами и друзьями;
 - б) делитесь проблемами с родными;
 - в) никому ничего не рассказываете.
10. Вы предпочитаете покупать картины в стиле:
- а) абстракционизма;
 - б) импрессионизма;
 - в) традиционного реализма.
11. Заметив, что на Вашем столе отсутствует какая-то вещь:
- а) начинаете её искать;
 - б) думаете, что её кто-то украл;
 - в) сразу забываете об этом и продолжаете работать.
12. Вы оказались в чужом городе и у Вас выдалось немного свободного времени:
- а) отправляетесь в музей;
 - б) изучаете карту города и выбираете, что Вам стоит посмотреть;
 - в) отправляетесь в гостиницу, чтобы отдохнуть.
13. Вы оказались вовлеченным в спор и:
- а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступятся;
 - б) ищете компромиссное решение;
 - в) уступаете перед упорством других.
14. Пред старой семейной фотографией:
- а) испытываете сильное волнение;
 - б) она кажется вам смешной;
 - в) ощущаете какое-то неприятное чувство.
15. Обнаружив перед совещанием, что забыли взять нужные документы:
- а) быстро возвращаетесь за ними;
 - б) полагаетесь на свою память и способность к импровизации;
 - в) отказываетесь от участия в совещании.
16. Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете:
- а) бодрость;
 - б) зависть к тем, кто ещё спит;
 - в) готовность работать без особых усилий над собой.
17. Своё свободное время Вы заполняете:
- а) занятиями спортом;
 - б) встречами с друзьями;
 - в) чтением.
18. В случае экономического кризиса:
- а) обдумываете, какие из этого все же можно извлечь выгоды;
 - б) встревожены возможными социальными последствиями;
 - в) отказываетесь от своих планов и ждете развития событий.
19. Вы предпочитаете:
- а) находиться в одиночестве;
 - б) проводить время с семьей;
 - в) проводить время в компании знакомых и друзей.
20. Во время снежной бури только Ваш автомобиль остался на ходу и Вы:

- а) продолжаете путь, не обращая внимания на неудачников;
- б) подсаживаете в машину столько людей, сколько возможно;
- в) подсаживаете в машину только людей Вашего социального положения.

Ответ	Вопрос									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

Оценка ответов:

140–200 баллов. У Вас есть возможность добиться успеха в жизни. В Вашем характере существует хорошее равновесие между инстинктом и разумом, между личной и общественной жизнью, между действием и размышлением.

70–139 баллов. Вы обладаете качествами, необходимыми для того, чтобы утвердиться в обществе. Но все же Вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в Вашем подсознании конфликтные ситуации «вырывались» на поверхность и влияли на Ваши действия.

60–69 баллов. Вам необходимы большая вера в себя и большая открытость перед окружающими. Только так Вы сможете добиться полной реализации своих способностей.