

Д.В. Русланов, к.м.н., кафедра фізического виховання Харківської академії дизайну і мистецтва

Екскурс в психологію конфліктів: от понимания — к решению

Одной из задач психотерапии зачастую является решение конфликтов. Строго говоря, вся жизнь человека представляет собою цепь последовательно возникающих конфликтов, которые он вынужден так или иначе решать. Научный анализ поведения индивида в конфликтных ситуациях позволил выявить ряд закономерностей и сформулировать алгоритм оптимальных решений.

Врачи вступают в конфликтные ситуации как в отношениях врач-пациент, так и в профессиональных контактах с сотрудниками и начальством, не говоря уже о семейной жизни. Потому предложение освежить свои знания в этой сфере кажется достаточно актуальным.

Цель данной статьи — дать краткий обзор современных взглядов и практических рекомендаций по теме «Конфликты» в форме свободного изложения без многочисленных ссылок на литературу.

Определение темы

Под конфликтом в психологии понимают столкновение феноменов сознания разных лиц. Возможны противоречия потребностей, мотивов, интересов, идей, желаний, целей, ценностей, мыслей, поступков. Участники конфликта по-разному оценивают предмет спора, по-разному к нему относятся и в фазе обострения конфликта не могут прийти к соглашению.

Все конфликты с точки зрения целостной эволюции личности необходимы и полезны. Жизнь без конфликтов оказалась бы в конечном итоге монотонно-скучным бесперспективным существованием. Конфликты привносят всплески эмоций, в которых цементируется восприятие, закрепляется негативный опыт и обостряется сладкий вкус победы. По сути, вся жизнь — непрерывная череда конфликтной борьбы и пауз разрядки.

Структура, динамика и формы конфликта

Теория конфликта рассматривает в конфликте сложную структуру. Выделяют следующие его элементы:

- участники (субъекты) конфликта,
- собственно конфликт (внешние проявления, описание ситуации),
- предмет (внешнее противоречие, лежащее в основе конфликта, суть — различие взглядов),
- объект (истинная, как правило, скрытая причина),
- конфликтная ситуация (то, что находится в центре событий и предшествует конфликту),
- инцидент (непосредственная причина, пусковой механизм, запускающий конфликт).

Как протекает конфликт? Развитию конфликта обычно предшествует период скрытого напряжения, называемый конфликтной ситуацией. За ним следует фаза обострения с открытым проявлением агрессии (инцидент) и пика конфликта («судьбоносная битва», или собственно конфликт). Как и любое сражение, конфликт в конце концов как-то разрешается с последующим возникновением новой ситуации.

В основе типологии конфликтов могут лежать различные классификационные подходы. Так, в зависимости от состава участников различают конфликт внешний (межличностный, групповой) и внутриличностный. Большие массы людей могут быть вовлечены в конфликты этнические, культурные, экономические и пр. Для общего понимания этих сведений вполне достаточно.

Внешний конфликт хорошо описывается перефразированным тезисом: «Социум не хочет существовать, а индивид не может жить по-старому». Социум жестко ставит перед индивидом задачу трансформации внутреннего мировоззрения личности. Необходимость работы над собой удачно подчеркивает сентенция В. Мерлина: «Развитие и разрешение конфликта представляет собой острую форму развития личности». Успешное решение означает исчерпание сути конфликта.

В основе межличностных конфликтов (индивид против индивида) нередко лежат не столько столкновения интересов (хотя внешне это может выглядеть именно так), сколько феномен психологической несовместимости. Если совместимость предполагает способность двух индивидов гармонично согласовывать свои интересы, то несовместимость проявляется во внутренней антипатии и неспособности принять точку зрения оппонента. Параллельно нередко отмечают рассогласование психомоторных реакций, различия во внимании, мышлении и других врожденных и приобретенных свойствах личности. Категория совместимости обладает многоуровневым характером. В частности, различают физический, эмоциональный, ценностный (ментальный), а также личностный уровни.

Эмоции и конфликт

В любом межличностном конфликте присутствует эмоциональная составляющая. Чем значимее этот параметр, тем больше эмоции «туманят мозги» субъекту, тем скорее туманом возмущения, ненависти, страха и агрессии затмевается изначальная суть конфликта. На первый план выходит динамически формируемое негативное отношение оппонентов друг к другу. Естественно, при этом участники во многом теряют свою объективность. Подобный тип конфликтов называют эмоциональным. Характерной чертой всех эмоциональных конфликтов является то, что негативные эмоции становятся отдельным самодовлеющим фактором, который напрочь заслоняет истинную (начальную) причину конфликта. Внешне эмоциональные конфликты видны невооруженным глазом. К примеру, встречаясь в коридоре, участники его прямо-таки излучают по отношению друг к другу нескрываемую ненависть, хотя каждый шел по своим делам и ни о каких совместных проектах вовсе не думал.

Взгляд со стороны

Шведский конфликтолог Х. Бродаль в эскалации конфликта видит девять ступеней:

- дискуссия и аргументы «затвердевают» — формирование стереотипа противника;
- стороны видят только те факты, которые хотят видеть — поляризация;
- участники конфликта решают, что аргументы не действуют — отгораживание;
- одна сторона выходит из себя — оскорбления;
- атмосфера значительно накаляется — эрозия морального лица;
- противники используют всю власть — угрозы;
- оппоненты ищут все способы, чтобы достичь цели — насилие;
- разрушение системы управления конфликтом;
- тотальное разрушение.

Психологам хорошо известны ситуации неадекватной оценки, искажения восприятия и конфликтного поведения участников конфликта. Вот некоторые, наиболее типичные из их числа:

- презумпция собственной значимости и справедливости на фоне иллюзии моральной несправедливости противной стороны;
- конфликт взаимных обвинений (выявление «соломинки в глазах» оппонента при отрицании и обидчивости на обвинения оппонента);
- принцип двойных стандартов (я поступаю правильно, он — нет);
- упрощение и профанация ситуации (все ясно, он не прав);
- следование принципу лжи (говорю одно, но делаю совсем иное, нередко противоположное).

При внутриличностном конфликте имеет место дисбаланс взаимодействия разных структур сознания. Субъективно индивид ощущает внутренние колебания и смятение при выборе решения и линии поведения. Внутриличностный конфликт может быть трех типов:

- «приближение-приближение», или конфликт выбора в условиях изобилия; он отмечается в случае, если субъекту приходится выбирать между двумя или более равно привлекательными альтернативами, для чего требуются разнонаправленные действия («либо-либо»);
- «приближение-удаление», или конфликт противоположного восприятия; он отмечается в том случае, если субъект вынужден оценить целесообразность действия, его позитивные и негативные последствия, иными словами, взвесить «за» и «против» неизвестного будущего;



Д.В. Русланов

в) «удаление-удаление», или конфликт выбора наименьшего зла; он имеет место в том случае, если субъекту приходится выбирать между двумя или более равно непривлекательными альтернативами, т.е. у человека есть возможность из двух зол выбрать одно, меньшее.

Кризис трехлетнего возраста

Конфликт никогда не возникает «вдруг» и ниоткуда, он всегда имеет свою предысторию. Замечено, что многие конфликты «привязаны» к временным периодам человеческой жизни. Их называют *кризисами*, и они носят фактически *универсальный характер*. В качестве примера можно привести первый «универсальный» конфликт, известный как кризис трехлетнего возраста.

Кризис трех лет характеризуется такими симптомами:

- проявления негативизма — ребенок проявляет недовольство требованиями старших;
- проявления упрямства и строптивости — ребенок заиклен на своем решении, его выбор генерируется на остальные поступки, подчиняя их самоцели выбора; мнения *всех* окружающих, невзирая на лица, игнорируются;
- проявления своеволия — стремление к эмансипации от взрослого;
- обесценивание авторитета и статуса взрослых — игнорирование наставлений взрослых;
- возникновение эпизодов протеста-бунта в форме частых ссор с родителями; именно тогда можно неожиданно услышать от ребенка уничтожающую характеристику типа «сам дурак».

Негативной кульминацией развития кризиса трех лет становятся деспотизм и диктаторские замашки ребенка по отношению ко всему окружающему. Для этого он вновь и вновь изобретательно изыскивает все новые и новые способы.

В результате данного кризиса формируется устойчивая модель возможности (и приоритета) самостоятельной деятельности. Взрослые выступают для ребенка как образцы, и он хочет действовать, копируя их поведение. Ареной работы ребенка становится игра, в которой малыш сначала эмоционально, а затем интеллектуально осваивает всю систему человеческих отношений.

Исследование конфликтов

Конфликтную ситуацию удобно рассматривать, используя следующий простой алгоритм (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм рассмотрения конфликтов

Для понимания сути конфликта полезно рассмотреть его с позиции независимого стороннего наблюдателя. В любом конфликте присутствует камень преткновения, или собственно суть конфликта и способы его разрешения каждым из участников.

Суть конфликта каждый из участников каким-то образом декларирует. Однако любая декларация обычно есть не что иное, как хорошо замаскированный обман, причем обман не только оппонента, но и самого себя! Правда состоит в том, что истинная (психологическая, а не социальная!) суть конфликта, как правило, лежит в области подсознания индивида, и потому им не осознается.

Пример. В семье погодков мама дала младшему сыну единственную конфету; старший сын возмущен и

агрессивен по отношению к брату (я тоже хочу!). Истинная суть конфликта лежит не столько в желании обладать конфетой (хотя это, бесспорно, имеет место), сколько в ревности, желании получить такую же, если не выше, оценку своей личности со стороны матери (такая оценка в контексте ситуации выражена конфетой).

Горячим материалом для конфликтного огня являются мотивы и мотивации. Немного отвлекаясь от темы, напомним, что мотив (фр. *motif*) — это некая причина, повод к актуальной деятельности; он всегда конкретен. Мотивация же подразумевает ценностные установки индивида относительно существующих мотивов, иными словами, отражает отношение субъекта к самим мотивам. Мотив и мотивация часто не соответствуют друг другу, т.е. присутствует *ложная мотивация*. Ложная мотивация возникает тогда, когда сама мотивация превращается в подсознательный мотив, подменяя собою истинный смысл деятельности. Классический пример — родовая вражда, где в пылу страстей о первоначальной, истинной причине конфликта уже никто и не помнит. Действует формула: ненавижу, потому что ... ненавижу! Порочный замкнутый круг. Риторически заметим: движущей силой мотива есть проявленное желание, а что есть желание, как не искус? Кстати, подобная ситуация характерна для многих неврозов. В этих случаях для осознания истинного мотива (равно как и для осознания факта и роли ложной мотивации) нередко требуется особая аналитическая работа. Практические психотерапевты сталкиваются, как правило, со случаями неосознанной или частично осознанной ложной мотивации.

Принципиально то, что в конфликте акцентированы основные побудительные мотивы, присущие любому поведению на выживание. В примитиве это два стремления: достичь благоприятной цели и избежать неблагоприятной ситуации. Поэтому любой конфликт сопровождается ощущениями тревоги, страха, агрессии, чередующимися с полярными переживаниями радости победы и освобождения от опасности. Агрессия человека (лат. *aggressio* — нападение) имеет биологические предпосылки (обусловлена генетически), но формируется под влиянием социальной среды. Агрессивное поведение нередко является формой реагирования на физический и психический дискомфорт, стресс, фрустрацию. Иногда агрессия может выступать в качестве средства достижения какой-либо значимой цели, в том числе повышения собственного статуса за счет самоутверждения.

В любом конфликте при тщательном исследовании можно выявить достаточно весомые скрытые влияния, нередко не осознаваемые участниками непосредственно в разгар действия. Только учет всех составляющих приводит к правильному пониманию истинной сути конфликта. И только понимание истинной сути конфликта позволяет выбрать наилучшую стратегию и тактику выигрышного поведения.

Принципы и стратегии решения конфликтов

Как правило, в конфликте представлены две стороны — противники или оппоненты, хотя непосредственных участников может быть больше, например, помимо основных «героев», могут присутствовать также второстепенные персонажи и нейтрально-колеблющиеся зрители.

Стратегия поведения сторон в конфликте, исходя из биологических запросов человека, изначально предусматривает использование любой возможности, способствующей повышению собственного ранга и снижению

ранга оппонента с целью достижения перевеса сил в свою пользу. Такая стратегия ведет к эскалации конфликта, что полезно на тех этапах эволюции, когда остро стоит вопрос: *или-или* (выживает сильнейший). В организованном социуме вопрос результата конфликта ставится, как правило, совершенно иначе: не *или-или*, а *и-и*. Ключевой принцип решения конфликтов — поиск согласия на основе анализа и учета *интересов*, а не позиций сторон. В процессе коммерческих переговоров найти удачное компромиссное решение можно, используя так называемый принцип Парето по имени итальянского ученого В. Парето. Его суть: делая большие уступки по менее значимым аспектам для фирмы, но более значимым для оппонента, коммерсант получает больше привилегий по другим позициям, которые более значимы и выгодны для фирмы. Естественно, в таких уступках заранее просчитываются возможные минимальные и максимальные границы интересов.

Современное видение групповых конфликтов предполагает для их преодоления участие профессионально подготовленной третьей стороны (так называемого *медиатора*). Техника медиаторства предписывает глубокое внимание к сути позиций и интересов участников конфликта, понимание их психологии и попытки (во многом неформальным путем) изменить их точку зрения. Медиатору присуще врожденное качество *ассертивности* — умение уверенно и напористо отстаивать *свою позицию*, не выявляя при этом ни агрессии, ни подчинения. Начало подготовки медиатора — научение активному слушанию. Оно предполагает демонстрацию внимания, понимания, сопереживания тому, кто слушает. Задача активного слушания — вызвать у оппонента доверие, симпатию, стимулировать открытость. К важным приемам активного слушания относятся: *уточнение, перефразирование, резюмирование* (подведение итогов достигнутого взаимопонимания). Широко используются поощрительные реплики типа: «Да, да», «Понимаю», «Можно подробнее?», «Продолжайте, продолжайте. Это интересно» и т.д. Такое поведение снимает напряжение в общении между малознакомыми людьми.

Простейшая модель разрешения конфликтов предполагает последовательное решение следующих задач:

- контроль эмоций (взятие своих чувств под контроль);
- выяснение позиций каждого оппонента;
- определение скрытых нужд и интересов каждой из сторон;
- выдвижение альтернативных (компромиссных) вариантов с акцентом на выгоду для каждой стороны конфликта.

При любой стратегии ведения переговоров в первую очередь важно не испортить отношения между сторонами и лишь при гарантии решения этой задачи можно думать о конечном разумном соглашении. Решать проблемы необходимо исходя из *сути дела*, и *не надо торговаться* по поводу того, на что может пойти каждая из сторон. Также полезно акцентировать внимание на *интересах* участников конфликта, отодвигая на задний план их позиции. Общие правила поведения на переговорах выделены в таблице 1.

Рассматривая варианты поведения участников конфликта, особое внимание стоит обратить на проблему их коммуникации. Важно исследовать не столько ее вербальный, сколько гораздо более значимый невербальный аспект. Поза, жесты, мимика и тому подобное порой несут куда больше правдивой информации, в них меньше скрытой неискренности.

В конфликтах всегда задействованы случайные переменные и усугубляющие конфликт факторы. К последним можно, например, отнести фактор хронического стресса, обуславливающего усталость, напряженность и повышенную нервозность одного или всех участников.

В большинстве случаев назревание конфликта можно остановить. Для этого применимы две стратегии: организационные мероприятия и личностный рост. В организационном плане можно, например, развести участников конфликта по разным рабочим помещениям или выделить им разное время для работы. Высокую эффективность в работе над собой утвердили тренинги личностного роста, общения и профессиональных навыков.

Стили поведения в конфликтах

Поведение в конфликтах можно рассматривать с разных сторон в рамках разных моделей.

Модель поведения в конфликтах К. Томаса и Р. Килмена. К. Томас и Р. Килмен изучили поведение в аспекте *учета интересов сторон* и выделили пять основных стилей: доминирование (соревнование), избегание, сотрудничество, приспособление, компромисс (рис. 2).

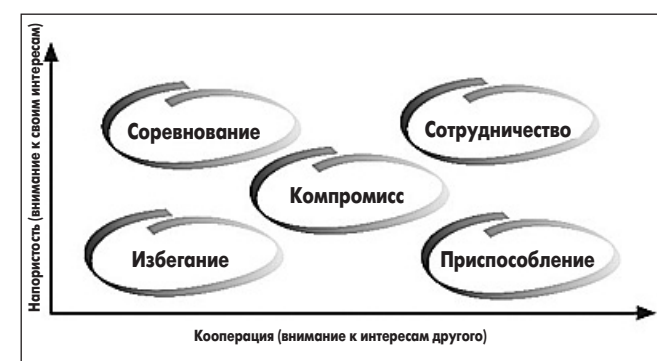


Рис. 2. Модель поведения в конфликтах по К. Томасу

Доминирование (соревнование) проявляется в стремлении подчинить себе других, настоять на своей позиции, невзирая на интересы партнеров, в ущерб им. Для доминирования характерны резкость, грубость, агрессивная активность, волевые решения. Однако такое поведение неконструктивно, так как партнер в лучшем случае пассивно подчиняется диктату, оставаясь внутренне несогласным и скрытно накапливая собственную агрессию.

Избегание заключается в стремлении уйти от конфликта путем уверток, надуманных проволочек для оттягивания момента принятия решения проблемы, наконец, отрицания назревших противоречий. Такое поведение приводит к нарастанию напряженности в коллективе, внутренней неудовлетворенности.

Приспособление, или конформизм, подразумевает подстройку собственного поведения под ожидаемое поведение партнеров. Мотивом уступок нередко выступает не столько желание угодить интересам другого, сколько интересы безопасности собственной личности, сохранение ситуации стабильности.

Компромисс означает взаимовыгодные уступки при условии достижения желаемого для обеих сторон результата. Стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Здесь действует правило: «Ты — мне, я — тебе».

Сотрудничество предполагает наиболее гармоничный для всех участников и наиболее конструктивный стиль поведения.

Несложный анализ модели поведения в конфликтах К. Томаса и Р. Килмена показывает, что на самом деле данная модель учитывает скорее *результат*, чем собственно стиль поведения. Для контраста уместно вспомнить о стратегиях разумного поведения в конфликтах Х. Киндлера. Исходя из характеристики *позиции* стороны, Х. Киндлер выделил следующие типы стратегий поведения, разумных для выживания в социуме:

- сохранение status quo (не раскачивай лодку);
- сглаживание (подчеркивай положительное, закрывай глаза на промахи);
- доминирование (у меня есть опыт и знания, потому просто следуй за мной);
- установление правил (играть по правилам);
- сосуществование (мы можем мирно шагать разными дорогами);
- торговля (ты — мне, я — тебе);
- подчинение (плыть по течению);
- поддерживающая свобода (я поддерживаю ваше право на ошибку);
- сотрудничество (одна голова хорошо, а две лучше).

Продолжение в следующем номере.



Необходимое поведение (надо)	Запрещенное поведение (нельзя)
Не стесняться спрашивать	Говорить очень много
Внимательно слушать	Смягчать доказательства
Обобщать факты, ситуацию, интересы	Отрицать позиции и предложения оппонентов
Пытаться искренне понять мотивы и интерес оппонента	Делать много поспешных встречных предложений
Находить общие точки соприкосновения интересов и опираться на них	Выявлять разногласия
Вести себя ясно, не допускать двусмысленности и недосказанности	Пререкаться, вырывать преимущество, смеяться, хитрить, нападать, защищать, угрожать, обвинять
Открыто выражать позитивные чувства	Использовать скрыто враждебные обращения типа: «При всем моем уважении к Вам...», «Честно говоря...» и т.д.
Опирайтесь на идеи оппонентов	Избегать ставить невыполнимые условия, избегать формулировок со словами «если...»