

Д.В. Русланов, к.м.н., кафедра физического воспитания Харьковской академии дизайна и искусств

# Экскурс в психологию конфликтов: от понимания к решению

— Совершенный! Как научиться избегать конфликтов?  
— Посей семена честности, смирения и ... внутреннего одиночества.

Продолжение. Начало в № 4, 2013 г.

## Стили поведения в конфликтах

**Модель поведения в конфликтах Д. Русланова.** Современное понимание психологии конфликтов натолкнуло автора на мысль о четырехмерной модели. Такая модель кажется привлекательной, поскольку реально отражает возможную стратегию и тактику поведения условно обороняющейся стороны (рис. 3).

Горизонтальная ось Х символизирует активную стратегию, в которой тактика поведения условно обороняющейся стороны возможна как в сторону отступления и последующего ухода (бегства с поля сражения, не принимая вызова), так и в сторону наступления и последующей контратаки (даже превентивного нападения). Нулевая точка представлена позицией несокрушимого отпора по аналогии с незыблемой твердыней, крепостью, глыбой, о которую разбиваются волны любой агрессии. В любом случае жертвы будут, вопрос лишь в соотношении весомости жертвы и полученного результата (цена победы).

Диагональная ось Y символизирует пассивную стратегию поведения: либо полное подчинение — рабство, либо маскировку «под дурака». Увы, маска «под дурака» обычно легко распознается и потому, как правило, всегда проигрывает, поскольку вызывает раздражение вплоть до яростного негодования. Таким образом, и эти стратегии в конечном итоге проигрывают.

Третья ось Z, создающая объемное пространство, символизирует тактики идеального поведения в форме айки-защиты («слияния») и айки-нападения («обездвиживания» или отбрасывания оппонента на безопасную дистанцию). Для лучшего понимания стратегии айки придется обратиться к философии восточного единоборства айкидо, которая предполагает незаметный перевод атаки противника против него самого. Практическая схема действий такова: вначале субъект (в данном случае вы) пассивно-активно (именно в такой последовательности) соглашается со всеми нападками оппонента. Смысл такого поведения — раскрепостить соперника, создав тем самым условия для раскрытия его защиты. Главное, на что должно быть направлено в это время ваше внимание, — понять истинные цели оппонента. В принципе это достаточно просто, если помнить, что таких целей немного, в 90% случаев — две. Первая — это материальные вожделения, которые могут иметь вид не только денег и материальных ценностей, но и желания насладиться выбросом ваших эмоций. Вторая цель — стремление к власти, желание быть «выше вас», управлять и контролировать ваше поведение; сюда также можно отнести мотивы обиды и мести. Обычно истинные цели плохо или хорошо замаскированы под внешне благовидные предлоги.

На начальном этапе, назовем его «слияние», важно начать диалог с молчания, предоставляя сопернику возможность выговориться, а затем начать поддакивать («да-да»). В какой-то момент уместно подхватить идеи оппонента и продолжить их, активно развивая, доведя незаметно для соперника до абсурда. В конце концов вы вынуждаете оппонента опровергать самого себя и подводите к пониманию того, что все его первоначальные амбиции на самом деле лишь усложняют его же проблемную ситуацию. Таким образом, вы, как говорят игроки в преферанс, остаетесь «при своих», а противник вышел из битвы «потрепанным и обескураженным», быть может, и злым, но только не

на вас. Например, оппонент возмущен тем, что вы не делаете за него его работу. Его истинная цель — свалить всю вину за проблемы на вас. Вы полностью соглашаетесь с ним, забираете его работу, но попутно замечаете, что часть вашей работы, абсолютно необходимой вашему оппоненту, в связи с этим физически не может быть сделана в срок. Оппонент понимает, что попал впросак.

При всей своей внешней изысканности и легкости стратегия айки на самом деле чрезвычайно сложна. Само понятие изящества подразумевает уровень Мастера, затратившего на совершенство годы жизни. Проблема состоит в постоянном сохранении концентрации, иными словами — в ежесекундном полном сознательном контроле ситуации. Такой контроль немыслим без абсолютного хладнокровия, полной безэмоциональности и бесстрастности, а также четкого понимания истинных целей и намерений оппонента. Лишь при таком подходе любые отвлекающие маневры, провоцирующие взрыв эмоций, останутся попросту без внимания.

Вертикально отображенную ось четвертого измерения W условно можно назвать магическим уровнем. Она рассматривает осознанную работу на тонких уровнях психики — неожиданные для оппонента тактики поведения. Например, тактика «исчезновения», когда субъект делает абсолютно алогичный ход, сдвигая точку нахождения оппонента и заменяя тем самым его позицию агрессора на иную (чаще на позицию заинтересованного, любящего наблюдателя).

## Пример 1.

Сослуживица клиента по работе, занимающая менее престижную, но независимую от него должность, периодически пыталась подчеркнуть свою значимость и как-то психологически подчинить клиента. Для этого она использовала метод морального давления. Обнаружив как-то раз забранную кем-то со стола клиента деловую документацию, она вернула ему бумаги со словами: «Что бы вы делали без этой документации (читай, без меня!)?». Эту мысль она повторила несколько раз, подсознательно требуя от клиента выразить не только признательность, но и ощутить несуществующий моральный долг. Клиенту такая ситуация надоела, и он воскликнул: «Что бы я делал??? Это что бы вы делали! Не обнаружив бумаги на месте, я получил бы инфаркт и тут же умер, а вам бы пришлось срочно вызывать для меня скорую помощь и организовывать пышные похороны!». Как видим, клиент в «стиле айкидо» продолжил мысль сослуживицы, доведя ее до абсурда; тем самым он разоружил «противника» и, как говорится, «положил на обе лопатки».

## Пример 2.

Мужчина обратился к психологу с проблемой частичного непонимания с женой — «отсутствуют общие интересы». Со слов мужа, жена норовит «убежать» из дому на работу, забросив быт, манкирует привычными (с его точки зрения) домашними обязанностями. Со слов жены (о чем муж не знал), супруг становится вечно брюзжащим тираном-эгоистом, который делает только то и только так, как хочется ему самому.

Повод для обращения к психологу — вопрос о поездке зимой на отдых. Мужу захотелось отдохнуть в теплых краях, поехать по экскурсиям в экзотической стране Шри-Ланке. Жена вначале отказалась ехать, даже была готова отпустить его в поездку одного, взамен... норковой шубки! Получив твердый отказ, жена

согласилась-таки ехать вместе с мужем, но высказалась, что едет только «по обязанности», без удовольствия и будет большую часть времени проводить в гостинице или на пляже — никаких экскурсий. Муж от такой ее позиции был, естественно, не в восторге, но предварительный заказ на путевки сделал и ... пришел к психологу. Формулировка запроса: как ему поступить в этой ситуации: ехать вместе, ехать одному, не ехать, ехать без экскурсий, очень ущемляя себя?...

Ваш совет, читатель? Попробуйте, помимо совета, представить его последствия!

**Совет психолога.** Клиенту следует отказаться от поездки, но при этом сообщить жене о своем решении — в самый последний момент.

**Подоплека данного совета.** С одной стороны, отказ от поездки просто необходим клиенту для обуздания развлекательных детски-романтических эгоистических желаний в который раз «увидеть свет» (это далеко не первая развлекательная поездка клиента за рубеж); об этом клиенту сказано в корректной форме, но достаточно твердо. Что касается сообщения жене об отказе в последний момент, поверхностный наблюдатель, вероятно, сказал бы, что ее должен был обрадовать такой поворот событий. Психолог же исходил из того, что позицию жены иначе как капризной назвать нельзя, и потому от нее следует ждать не проявлений радости, а, напротив, нескрываемого разочарования! Об этом также было сообщено клиенту. Особый акцент психолог сделал на осознании простого факта: проблема охлаждения супружеских отношений кроется не в отсутствии общих интересов, а в чрезмерном эгоцентризме каждой стороны. Как же развивались события? Клиент сразу отказался от путевок, но сообщил об этом жене спустя 1-2 недели, как бы мимоходом, как о чем-то несущественном, ответив на ее вопрос по поводу поездки. Показательная реакция жены: «А почему ты со мной не посоветовался?!» (с обидой в голосе). Ответ мужа был в стиле классического «психологического айкидо»: «Но ты ведь сама говорила, что едешь, преодолевая себя, по обязанности; я тебя услышал и отказался от своих желаний». Капризы жены путем виртуозного «пируэта» мужа были обращены против нее самой, ей осталось «кусать локти».

После этого случая жена стала вести себя более осмотрительно, сдержаннее, менее капризно. Отношения, по словам клиента, стали заметно проще, исчезла былая напряженность.

Вернемся к рассмотрению 4-осной модели конфликтов. Нулевая точка оси W представлена позицией «неделания».



Д.В. Русланов

Термины «неделание» и «управляемая глупость» введены выдающейся личностью XX века — К. Кастанедой. «Неделание» (или невмешательство) — это полный отказ индивида от поступков, действий, логически напрашивающихся, ожидаемых в сложившейся ситуации от индивида социумом. Принцип «неделания»: мудрое, терпеливое выжидание, пока не произойдет «нечто», что в корне изменит ситуацию. При «неделании» индивид ведет себя так, будто бы ничего не произошло; проявляет инертное поведение, игнорирующее какие-либо запросы социума; следует принципу «пусть все течет само собой»; осознанно сохраняет состояние полного смирения и бесстрастности.

«Управляемая глупость» — внешне абсолютно иррациональные поступки, которые на самом деле магически влияют на развитие ситуации и могут в корне ее поменять. Яркий пример такой «управляемой глупости» — принятие позиции «неделания». На Востоке такое поведение рассматривали как высшее проявление мудрости. Для не верящих ни во что сограждан любопытный пример «управляемой глупости» — устройство интерьера в полном соответствии с иррациональными законами фэншуй. Разумного объяснения этому нет, но упомянутые законы все же действуют. Или еще пример: хулиган активно провоцирует агрессию, но его потенциальная жертва неожиданно проявляет явное дружелюбие («управляемая глупость»); результат предсказуем — агрессия, не получая должной «подпитки», внезапно «испаряется».

## Пример 3.

Реальный случай из жизни. В среде подростков порой наблюдаются периоды «сплочения в стаю», причем один из них выбирается жертвой. Обычно это заканчивается физическим насилием. Знакомый подросток, осознав такую ситуацию и поняв, что в роли жертвы уже выбран он и что вот-вот развернется финальный этап неприятной для него драмы, интуитивно сделал неожиданный ход: достал из портфеля бутерброд и индифферентно-дружелюбно предложил его воинствующему лидеру-агрессору. Для последнего это было настолько неожиданно, что он опешил и... взял бутерброд. Инцидент был моментально исчерпан.

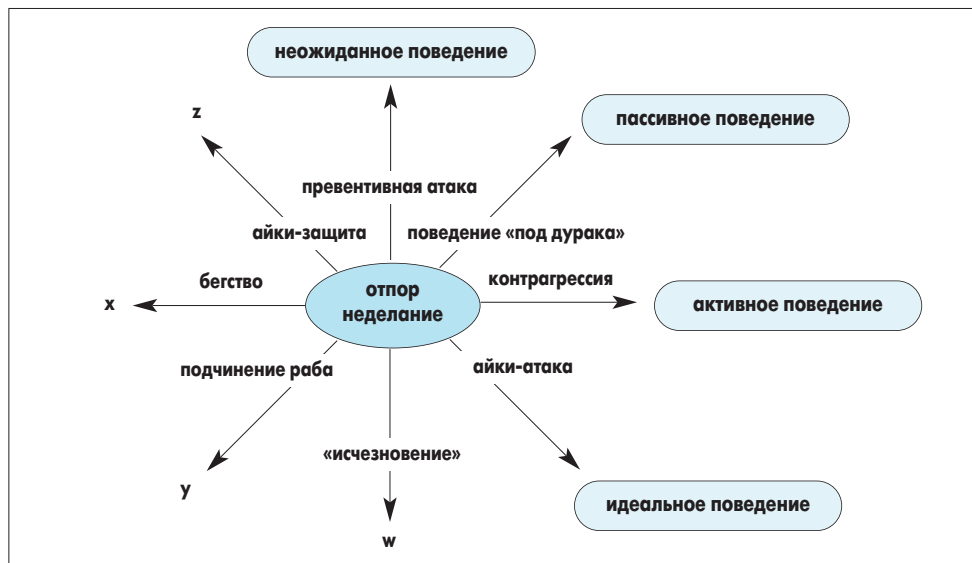


Рис. 3. Модель поведения в конфликтах (Д. Русланов, 2008)

**Производственный конфликт:  
анализ мотивации**

Практикующий психолог нередко вынужден разбираться в ситуации, когда клиент продвигает на работе свою идею, а сталкивается с непониманием. Разобраться с поведением оппонентов (со слов клиента) и дать оценку мыслям, эмоциям и действиям самого клиента – благородная задача психолога. Клиенту для принятия решения важно осознать истинную (не декларируемую) мотивацию оппонента. Наложение на ситуацию модели конфликта К. Томаса и Р. Килмена не дает полной картины со всем богатством оттенков, поскольку задача данной модели иная – описание стратегии поведения, а не истинной мотивации. Предлагаем иной подход.

Рассмотрим методологию психологического исследования проблемы. Прежде всего возможные варианты:

А. суть проблемы – в самой идее либо ее авторе (клиенте),

В. суть проблемы лежит за ее пределами и связана с третьими обстоятельствами,

С. суть проблемы – в действиях и личностях оппонентов,

D. смешанный вариант.

**Вариант А:** идея клиента изначально нежизнеспособна, но он упорно не видит ее слабости и перспективу провала в случае реализации и настаивает на своем. О таких людях в народе говорят: «упрямый осел». По определению такой субъект никогда не придет к психологу за советом, поскольку свято верит в свою правоту и в то, что он добьется правды, даже если для этого необходимо будет обратиться лично к президенту. Итак, вариант А отпадает.

**Вариант В:** продвижение идеи встречается препятствия не потому, что идея плохая, а потому, что имеются скрытые от клиента обстоятельства. Например, оппонент возражает и хотя в корне не прав, начальство становится на его сторону, поскольку у оппонента есть очень высокие покровители, с которыми руководство вынуждено считаться. Возможно, начальство прекрасно видит, кто прав, а кто нет, но обязано выдержать «обет молчания». Увы, это бывает редко. Чаше руководство проводит стратегическую линию поведения и не вдается в детали; ему легче отмахнуться от проблемы и издать волевой приказ, чтобы замять конфликт (естественно, не в пользу клиента).

**Вариант С:** предположим, идея клиента реалистична; причина конфликта – либо необходимость разумных корректив идеи (с которыми автор идеи пока не соглашается), либо нерациональное противодействие оппонентов. Этот вариант предстоит разобрать в деталях, используя новый подход.

Предлагаемая ниже методология (модель) предназначена для описания преимущественно производственных конфликтов. Она позволяет понять истинную роль и намерения каждого из участников. Модель базируется на трех параметрах: внешняя составляющая (декларируемая степень сотрудничества), реальные действия и прогнозируемый результат (эффективность работы), внутренняя составляющая (истинная мотивация, истинное отношение субъекта).

Декларируемая степень сотрудничества изменяется в диапазоне:

- высокая степень сотрудничества (позиция: да, конечно, да!);
- нейтральное сотрудничество, или «постольку – поскольку» (позиция: надо попробовать);
- антисотрудничество, или «палки в колеса» (позиция: это невозможно!).

Реальные действия оппонента и прогнозируемый при таких действиях результат необходимо сопоставить с декларируемой степенью сотрудничества. Именно такое сопоставление позволяет максимально приблизиться к разгадке истинной мотивации оппонента (обычно закрытой от понимания клиента). Прогнозируемая эффективность работы может варьировать от заметного повышения до заметного снижения с промежуточными пунктами, как то: умеренное повышение (снижение), незначительное повышение (снижение), нейтральный результат (отсутствие эффекта). Кроме того, следует учесть возможность парадоксального эффекта («много шума из ничего»).

| Таблица 2. Группа А. Декларируемое согласие на сотрудничество (сотрудничество, компромисс, приспособление и избегание по К. Томасу и Р. Килмену)                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Действия – эффективность результата                                                                                                                                | Истинное отношение и позиция участника                                                                                                                                                                                        |
| стремление к полному согласованию задач; эффективность результата – высокая                                                                                        | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: позитивное сотрудничество, дружелюбие, коллегиальность                                                                                                     |
| при согласовании задач – взятие групповой ответственности «на себя»; эффективность результата – вероятно, высокая                                                  | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: позитивное лидерство, дружелюбие                                                                                                                           |
| компромисс «+»: согласие на взаимные уступки; готов отдать больше, чем взять; эффективность результата – вероятно, высокая                                         | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: позитивное сотрудничество, выраженное дружелюбие, коллегиальность, альтруизм (минимум эгоизма)                                                             |
| компромисс «-»: согласие на взаимные уступки, но хочет взять больше, чем отдать; эффективность результата – вероятно, умеренная                                    | истинное отношение субъекта не вполне соответствует декларируемому; позиция: умеренное сотрудничество, отношение к оппоненту отстраненно-нейтральное (сдержанная коллегиальность), проявляется эгоизм, материализм, карьеризм |
| приспособление «+»: согласие на передачу части функций под минимальным давлением; эффективность результата – вероятно, умеренная                                   | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: подчинение (конформизм), присутствует либо слабость личности, либо опасение и осмотрительность, либо безразличие                                           |
| приспособление «0»: полное подчинение чужим взглядам; эффективность результата – вероятно, низкая                                                                  | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: подчинение (по сути, поведение бесправного раба); часто присутствует безразличие                                                                           |
| приспособление «-»: согласие на передачу части функций под превосходящим давлением; эффективность результата – вероятно, низкая                                    | истинное отношение субъекта не соответствует декларируемому; позиция: вынужденное подчинение (элемент житейской мудрости), отношение – скорее, отрицательное                                                                  |
| приспособление в чистом виде (мимикрия): выбор решения «под сильную личность», невзирая на результат; эффективность результата – вероятно, низкая                  | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: полная беспринципность, карьеризм при скрытом безразличии к работе                                                                                         |
| приспособление «-»: высокая ложная активность; эффективность результата – отрицательная (псевдоэффективность)                                                      | истинное отношение субъекта не соответствует декларируемому (циничная ложь, обман, двуличие); позиция: стремление к внешним эффектам, раскрутка «дурного» имиджа (пыль в глаза)                                               |
| избегание «0»: пассивность либо систематическое увеливание и оттягивание решения при внешнем одобрении позиции оппонента; эффективность результата – отрицательная | истинное отношение субъекта не соответствует декларируемому (налицо лживость); позиция: лживая видимость сотрудничества, уход от работы и ответственности, лень                                                               |
| Группа Б. Декларируемое отрицание сотрудничества (соревнование, избегание по К. Томасу и Р. Килмену)                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |
| Действия – эффективность результата                                                                                                                                | Истинное отношение и позиция участника                                                                                                                                                                                        |
| соревнование «+»: стремление к разграничению функций; эффективность результата – вероятно, высокая                                                                 | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: повышение личной и чужой ответственности (элемент зрелости, взрослости)                                                                                    |
| соревнование «0»: стремление к обособлению зоны влияния; эффективность результата – вероятно, умеренная или низкая                                                 | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: низкая степень сотрудничества, индивидуализм, возможна скрытая агрессия                                                                                    |
| соревнование «-»: игнорирование запросов коллег; эффективность результата – отрицательная                                                                          | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: отрицание, индивидуализм, эгоизм, ощущение собственной правоты и вседозволенности                                                                          |
| соревнование «-!»: стремление к тотальному контролю; эффективность результата – вероятно, отрицательная                                                            | истинное отношение субъекта соответствует декларируемому; позиция: негативное лидерство (диктатор, обычно беспринципный, возможна открытая агрессия)                                                                          |

Мотивация в значительной степени зависит от привитого воспитания, т.е. ориентирована на значимые морально-этические ценности субъекта. В мотивации присутствуют три составляющие:

- направленность на удовлетворение запросов личного эго;
- учет запросов и претензий социума;
- направленность на повышение эффективности работы.

«Вкус» результирующей смеси указанных составляющих сказывается как на позиции субъекта в переговорном процессе, так и на прогнозируемой эффективности работы.

Какова истинная мотивация у того или иного индивида – для неискушенного наблюдателя остается тайной за семью печатями. Профессионалу же достаточно легко «вычислить» общую картину, внимательно наблюдая за поведением субъекта (совместимостью слов и действий) и прогнозируемым результатом совместной работы. Вот возможные варианты оценки поведения участника конфликта (табл. 2).

Вполне естественно, что перечисленное в таблицах не исчерпывает всех возможных

вариантов. Кроме того, краткость описания оставляет поле для несогласия и споров. На взгляд автора, это естественный и даже позитивный процесс, поскольку просветляет ищущих. Вот пример: достаточно часто встречается нескрываемое полное безразличие к судьбе решения; эффективность результата при этом, вероятно, нулевая, а истинное отношение субъекта соответствует декларируемому. Однако такая позиция обычно никогда не приводит к конфликту, поскольку безразличный оппонент, как правило, машет на все рукой, говоря: делайте что хотите (но меня не трогайте). При этом он не проявляет отрицательных эмоций, дающих пищу для конфликта. Таким образом, возвращаемся, хотя бы частично, к варианту приспособления «+», приведенному в таблице, но с оттенком большей пассивности.

Изредка возможны «экзотические» случаи (отнеситесь к следующим примерам снисходительно). Так, влюбленный ревнивый оппонент дает согласие на сотрудничество, но при этом испытывает амбивалентные (двойякие) чувства и действует либо противоположно своим обещаниям, либо то помогает, то нет. Или оппонент

предельно застенчив, декларирует отрицание сотрудничества, а на деле помогает, поскольку скрыто «по уши» влюблен. Подобные ситуации, конечно же, вызывают улыбку, однако жизнь всегда полна сюрпризов, неожиданностей и парадоксов, стоит лишь приглядеться.

**Разрешение конфликта:  
принципы субъективного подхода**

Адекватное понимание конфликта предполагает осознание сути проблемы. Самим участникам приходится чрезвычайно трудно (в противном случае не было бы конфликта). Гораздо легче это сделать стороннему наблюдателю, обладающему профессиональным или инуитивно-нажитым опытом разрешения конфликтов. Логично выяснить все аспекты проблемы, продумать интересы сторон и т.п. В любом конфликте в первую очередь важно отсечь (свести к минимуму) эмоциональную составляющую, чтобы последняя не была самодовлеющим мотивационным фактором, который разрушает все и вся. Иными словами, следует максимально отстраниться, абстрагироваться от своих эмоций. Вспомним китайскую мудрость: «где правит эмоциональный разум Синь, нет истинного разума И», а значит, добавим, неизбежна глупость.

Существуют определенные принципы самостоятельного разрешения конфликтов. В частности, австралийские специалисты рекомендуют следующий алгоритм индивидуального подхода в виде ответов на вопросы:

- Хочу ли я разрешить конфликт? **Совет:** будь готов решить проблему.
- Вижу ли я проблемную ситуацию со всех сторон или только свою часть? **Совет:** смотри на конфликт как можно шире.
- Что я чувствую? **Совет:** обратить внимание на эмоции, которые «перекрывают» разум.
- Каковы нужды и опасения других? **Совет:** нужен объективный подход, но не уход от ответа.
- Что я хочу изменить? **Совет:** будьте максимально честны, нападайте на проблему, а не на личность.

• Каким может быть справедливое решение? **Совет:** поговорите, придумайте варианты решения, чем больше, тем лучше; важен выбор нескольких, наиболее оптимальных.

• Как бы я чувствовал себя в их шкуре? **Совет:** дайте знать, что понимаете оппонентов.

- Сможем ли мы решить это вместе? **Совет:** предложите вести диалог на равных.
- Какие новые возможности открываются передо мной в случае разрешения конфликта? **Совет:** надо всегда подчеркивать плюсы, а не минусы.
- Как мы оба сможем выиграть? **Совет:** начать поиск решения, учитывающего нужды всех участников.

В большинстве конфликтов, как правило, присутствует спор: очный, заочный и даже подсознательный. В спорах необходимо выделить элемент «разговора впустую». Это означает следующее: когда спорщики говорят, они подсознательно подразумевают, что их доводы услышаны и, следовательно, автоматически должны быть учтены противоположной стороной. На самом деле все обстоит далеко не так. Нередко каждый оппонент остается при своем мнении, изначально отвергая аргументы противной стороны. В пользу приведенного понимания свидетельствует вся предыстория конфликта, в котором можно легко обнаружить противостояние амбиций противоборствующих эго, вовремя не услышавших друг друга. Спор отражает факт вырвавшегося наружу эмоционального внутреннего напряжения.

Любой конфликт несет в себе не только негативное, но и нечто позитивное. Увы, позитивная сторона, как правило, скрыта от самих участников за накалом страстей и утверждением собственного эго. Тем не менее для эффективного решения конфликтов важно увидеть именно позитив. В противном случае, как бы конфликт не закончился, восстановление отношений будет протекать достаточно сложно. Для остающихся проблем придумано даже яркое образное выражение «шлейф конфликта».

Когнитивно понять (осознать) позитив и, как следствие, снять эмоциональное напряжение помогает универсальный вопрос: «Чему должна научить меня данная ситуация?». Истина, как правило, очевидна; пытливый читатель может отыскать верный ответ в эпиграфе.