

СТРЕССЫ И КОНФЛИКТЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Общее представление о функциональных состояниях работника

Проблема функциональных состояний - одна из наиболее запутанных в психологических исследованиях человеческой деятельности. Ю.М. Забродин отмечает: «Функциональное состояние перестает быть просто фоном, но становится существенной особенностью динамики реально наблюдаемых характеристик поведения и деятельности. **Основная трудность** здесь состоит в том, что при анализе профессиональной деятельности мы рассматриваем, главным образом, стационарные оценки параметров того или иного психического процесса, а их изменение в разные моменты времени связываем с изменением функционального состояния человека» (см. *Хрестоматия по инженерной психологии*, 1991. С. 267).

Выделяется **две основные группы психических функциональных состояний**: 1) стресс (напряженность); и 2) утомление. При этом существуют разные уровни факторов, определяющих функциональные состояния работника: физиологические факторы и психологические факторы.

Теоретический аспект проблемы функциональных состояний связан с уточнением вопроса о том, что вообще считать психическим функциональным состоянием? Ю.М. Забродин пишет в этой связи: «...в природе самого функционального состояния заключена и динамика и стабильность. Именно в понятии состояния мы пытаемся связать два важнейших момента психического: устойчивость и изменчивость» (Там же. С. 268). При этом традиционно под «состоянием» понимают только «стабильность». Таким образом, при экспериментальном исследовании функциональных состояний важны: временная динамика состояний и структурное описание самого состояния.

Проблема структуры функциональных состояний связана с пониманием того, что само состояние - это «фиксация некоторых событий», зафиксированный «временной срез» значений системы, отображение ее структуры в каждый данный момент (интервал) времени». При этом сразу же обнаруживается трудность, выражающаяся в том, что «под таким отображением мы понимаем не просто «временной срез»... но в действительности временной инвариант, т.е. такое отображение, при котором структура взаимосвязей остается зафиксированной, неизменной в течение произвольно выбранного промежутка времени (произвольного интервала)» (Там же. С. 269).

«Поэтому важно избежать ошибок, выбирать эти временные интервалы так, чтобы не нарушать пространственно-временной целостности интересующей нас системы, - пишет Ю.М. Забродин. - Так при изучении «состояния» того или иного психического процесса необходимо, чтобы он полностью «уложился» в анализируемый временной интервал. Понятно, что множество найденных таким образом интервалов в первом приближении определяют множество возможных состояний изучаемой системы» (Там же. С. 269-270).

При этом «каждый субъект потенциально может находиться в одном из множества различных состояний» - этим и определяется «пространство функциональных психических состояний» (*Хрестоматия...*, 1991. С. 272). **Функциональные состояния психической системы человека - оператора интересны постольку, поскольку они изменяются.** Проявление изменений функционального состояния выражается в ритмах (как регулярных изменениях системы), и в нерегулярных (чаще всего, навязанных) изменениях системы.

В психологическом плане «состояния всегда реально рассматривать как реакции на внешние или внутренние возмущения, которые изменяют характеристики психической системы и организма в целом».

Как считает Ю.М. Забродин, **«проблема функционального (психического) состояния оказывается теснейшим образом связанной с психологическим проектированием профессиональной деятельности**, особенно в той его (психологического проекта) части, которая относится к профессиональной подготовке и функционированию субъекта» (Там же. С. 277).

- При психологическом проектировании деятельности следует различать:

- «состояние профессиональной пригодности человека» (здесь обычно оцениваются потенциальные уровни формирования и сформированности ПВК);
- «состояние профессиональной готовности субъекта труда» (здесь подразумевается, что система ПВК уже «готова» действовать эффективно в данный момент времени, в данном месте, при решении данных задач»).

«Формирование профготовности отличается от задач отбора и распределения людей. При проектировании деятельности реализуется проблема психологического управления в двух типах: 1) Когда мы готовим людей к деятельности, мы, управляя ими в индивидуальном процессе обучения, формируем профессиональные способности, строим систему нужных ПВК, а затем - приводим их «в действие»; 2) Когда мы выбираем и распределяем людей, то делаем то же самое по отношению к контингенту, к множеству претендентов на рабочее место» (Там же. С. 278).

• Особый интерес представляет **проблема управления функциональным состоянием работника**. Проблема регуляции психическим состоянием работника возникла как реакция на участвовавшие сбои в работе (из-за утомления, неправильного режима труда и т.п.). Л.Г. Дикая и Л.П. Примак выделяют следующие основные методы регуляции психическими состояниями (см. Хрестоматия по инженерной психологии, 1991. С. 280-287):

рефлексологический метод (воздействие на биологически активные рефлексогенные зоны и точки с помощью: токов, иглоукалывания, лазерными технологиями);

- воздействие через музыку (цветомузыку) - одно время на крупных предприятиях была мода на комнаты психологической разгрузки (КПР), где активно использовались релаксационные занятия с успокаивающей музыкой;

- регуляция поведения психофармакологическими средствами. Считается, что это один из старых способов. Он применяется для стимуляции работоспособности. К сожалению, обнаружилось множество проблем: не все люди одинаково переносят такие препараты; быстро вырабатывается «зависимость» от препаратов. Со временем также снижается эффективность действия стимулирующих препаратов;

- методы постгипнотического, аутогипнотического внушения и метод моделирования особых суггестивных состояний человека (ОССП). Эти методы используются для мобилизации резервов человеческой психики (лишь в особых случаях). Основные недостатки метода: перевод оператора в состояние постгипнотического внушения реально прерывает его деятельность, нарушает ее целостность; кроме того, сроки такого воздействия достаточно непредсказуемы и сильно зависят от особенностей конкретных людей;

- различные релаксационные упражнения (изменение рабочих поз, упражнения на расслабления и т.п.).

2. Проблема стресса и дистресса в труде

Выдающийся психофизиолог и философ, основатель теории стрессов, Г. Селье, рассуждая о сущности стресса, отмечает: **«Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование»** (Селье, 1992. С. 15). При этом «неспецифичный» ответ - это ответ, предъявляющий требование к перестройке и адаптации к возникающей трудности. «Неспецифические требования, предъявляемые воздействием как таковым, - это и есть сущность стресса», - пишет Г. Селье (Там же. С. 16).

Чтобы лучше понять, что такое «стресс», важно разобраться, **что не является стрессом** (см. Селье, 1992. С. 17-20). Стресс - это не просто нервное напряжение (стрессовые реакции присущи и низшим животным, а у человека это связано с «эмоциональными раздражителями»). Стресс - не всегда результат повреждения: «Деятельность, связанная со стрессом, может быть приятной или неприятной. Дистресс всегда неприятен». Стресса не следует избегать: «... всегда есть потребность для поддержания жизни, отпора нападению и приспособление...». «В обиходной речи, когда говорят, что человек «испытывает стресс», обычно имеют в виду чрезмерный стресс, или дистресс...» (Там же. С. 18-19).

Г. Селье специально подчеркивает, что **полная свобода от стресса означает смерть**: «Вопреки ходячему мнению, мы не должны - да и не в состоянии - избегать стресса. Но мы

можем использовать его и наслаждаться им, если лучше узнаем его механизмы и выработаем соответствующую философию жизни. Этому и посвящена моя книга» (Там же. С. 20).

Физиологические основы и общая логика запуска стрессового механизма вражаются в следующем. Стрессор (раздражитель, вызывающий столкновение интересов, проблему для организма) возбуждает гипоталамус (пути передачи этого возбуждения до конца не выяснены). Продуцируется вещество, дающее сигнал гипофизу выделять в кровь адренкортикотропный гормон (АКТГ). Под влиянием же АКТГ внешняя корковая часть надпочечников выделяет кортикоиды. Это приводит к сморщиванию вилочковой железы и многим другим «сопутствующим изменениям» (Там же. С. 26).

При этом сами кортикоиды «либо способствуют воспалению, либо гасят его» через соответствующие нервные импульсы, выделяющие адреналин или ацетилхолин. «В какой-то момент возникает столкновение интересов - стрессор; затем появляются сбалансированные импульсы - приказы сопротивляться или терпеть» (Там же. С. 48).

Особо интересны рассуждения Г. Селье о стрессе и самореализации в профессии, которые занимают в его книге «Стресс и дистресс» весьма значительное место (Селье, 1992). Как считает Г. Селье, действие должно быть завершено, иначе - дистресс: **«Главный источник дистресса - в неудовлетворенности жизнью, неуважении к своим занятиям...»**; человек непременно должен израсходовать запас адаптационной энергии, чтобы «удовлетворить врожденную потребность в самовыражении, совершить то, что он считает своим предназначением, исполнить миссию, для которой, как ему кажется, он рожден» (Там же. С. 53-54).

По-новому рассматривается и проблема долга. Долг - это добровольно принятый кодекс поведения. Главный смысл долга - «стабилизировать линию поведения с помощью правил, которые мы уважаем и думаем, что их будут уважать другие» (Там же. С. 68-69). Заметим, что выбор подобных правил - это «дело вкуса, а вкусы как известно не поддаются оценке разума».

• Г. Селье обращается также к **проблеме цели жизни** (от которой часто и зависят вкусы к правилам поведения - Н.П.). Выделяются основные виды целей (см. Селье, 1992. С. 73-74):

- склоняться перед сильными (служение власти, стране, семье, идее...);
- быть сильным, сила ради нее самой;
- дарить радость;
- получать радость.

Одна из важнейших идей Г. Селье, призывающих к полноценному счастью и психическому здоровью, выражается в следующих словах: **«Стремись к самой высшей из доступных тебе целей. И не вступай в борьбу из-за бессмыслиц»** (Селье, 1992. С. 76).

Проблема **стресса** в труде позволяет по-новому поставить и **проблему высшего смысла жизни**. Г. Селье приводит притчу о солдате наполеоновской армии, потерявшем в бою ногу и ставшем к старости обычным «маленьким сапожником»: «...он навеки сохранил благодарность императору, который предоставил ему возможность отведать нектар величия. Без своего энергичного вождя он провел бы всю жизнь в однообразии и скуке, оставаясь «маленьким сапожником с улицы Сен-Пер» (Селье, 1992. С. 78). Правда, в настоящий момент, для «русского менталитета» настоящее «величие» заключается в том, чтобы быть хоть бомжем, но в Париже...

Для рассмотрения и обоснования необходимости полноценной жизни Г. Селье предлагает **принцип «альтруистического эгоизма»**. Основатель теории стресса, как физиолог Г. Селье рассуждает здесь о том, что альтруистический эгоизм возник по чисто эгоистическим причинам: «Одноклеточные начали объединяться в более сильные и сложные многоклеточные организмы. Часть клеток отказалась от независимости и специализировалась, взяв на себя функции питания, защиты, перемещения в пространстве... Точно так же и люди сформировали «группы взаимного сотрудничества и страховки» - семьи, племена и нации, в которых альтруистический эгоизм служит ключом к успеху... Это единственный способ сохранить разделение труда, значение которого в современном обществе все возрастает» (Селье, 1992. С. 90).

Но при этом можно добавить, что каждый член общества (в отличие от живых клеток) должен понимать, за что именно он отказывается от независимости, и в этом заключается его

сознательный выбор, т.е. то самое ограничение, о котором говорил Г. Селье (о долге как о «добровольно принятом кодексе поведения»).

Г. Селье рассуждает об *ужасе скуки и бессмысленности* и о том, как это преодолеть: «Ничто так не изнуряет, как бездеятельность, отсутствие раздражителей и препятствий, которые предстоит преодолеть» (Селье, 1992. С. 91). Еще Б. Шоу отмечал, что «труд по обязанности - это работа, а работа по склонности - это досуг» (цит. по: Селье, 1992. С. 59).

«Западный мир терзают ненасытные требования «меньше работать - больше получать». Но этого явно недостаточно, - пишет Г. Селье. - Стресс связан с любым видом работы, а дистресс - не с любым. Мы должны спросить себя: меньше работать и высвободить время - для чего? Больше работать, чтобы купить - что?» (Там же. С. 59).

Особо важны для психолога труда следующие слова Г. Селье: *«Следует по крайней мере «быть на дружеской ноге» со своей работой, а в идеальном случае желательно найти себе «игровую профессию», как можно более приятную, полезную и созидательную. Это будет наилучшей отдушиной, предохранительным клапаном - для самовыражения, а также для предотвращения неразумных вспышек насилия или бегства в воображаемую жизнь с помощью наркотиков»* (Селье, 1992. С. 91).

Рассматривая проблему удовлетворенности человека в труде, Г. Селье выделяет два основных типа «влиятельных людей»: 1) те, которые хотят производить, создавать - из любви к творчеству; 2) ловкачи и пройдохи, которые домогаются влияния и власти. «Выдающиеся творцы в умственном отношении гораздо выше самых ловких интриганов, но они не могут применить свои дарования в этом отталкивающем для них состязании. А если им удастся преодолеть отвращение - их творческий потенциал скоро увянет. Эти два типа деятельности нелегко совместить», - пишет выдающийся физиолог и философ (Селье, 1992. С. 62-63).

• *Что значит жить полноценной жизнью?* - спрашивает Г. Селье и сам пытается ответить на этот сложный вопрос, формулируя свои рекомендации (см. Селье, 1992. С. 94-95):

- Постоянно стремясь завоевать любовь, все же не заводи дружбы с бешеной собакой.
- Полное совершенство невозможно, но в каждом виде достижений есть своя вершина («акмеологический подход». - Н.П.).
- Напыщенная искусственность вызывает неприязнь.
- В любой сложной ситуации всегда спрашивайте себя: стоит ли сражаться?
- Стремясь забывать о безнадежно-отвратительном и тягостном, «берите пример лишь с солнечных часов - ведите счет лишь радостным дням».
- «Даже в самой скромной карьере есть что-то, о чем можно с гордостью вспомнить».
- Не откладывайте неприятных дел: «вскрывайте нарыв, чтобы устранить боль, вместо осторожного поглаживания, которое лишь продлит болезненный период».
- Люди - не равны, хотя они должны иметь равные возможности. Но не обязательно быть «вождем», т.к. сами «водители нужны до тех пор, пока они служат своим последователям».
- «Нет готового рецепта успеха, пригодного для всех... Мой принцип: «Заслужи любовь ближнего», и это сделало меня счастливым, хотя «оглядываясь на прошлое, я вижу, что не всегда был на высоте...».

Сама проблема стресса остро заявила о себе именно в XX столетии. Это было вызвано тем, что в современном мире (и на современном производстве) часто возникают ситуации, когда человек, встречаясь с какой-то сложностью, не может полноценно реализовать накопившуюся энергию (вызванную физиологическим механизмом стресса), и тогда эта энергия начинает разрушать самого человека. В итоге, вместо вполне нормальных стрессовых реакций, человека начинают разрывать на части механизмы дистресса, когда энергия не может реализоваться в каких-то конструктивных действиях. Например, дистресс проявляется тогда, когда работник не может ответить на несправедливые претензии дурака-начальника (многие оправдывают себя тем, что проще сохранить обиду в себе, чем возмутиться и создать для себя еще большие проблемы с этим начальником-дураком). В другом типичном примере человек не может полноценно реализовать свое стремление к творчеству или стремление к полноценному общению с коллегами в условиях карьерной конкуренции и т.п.

Во всех этих и подобных случаях фактически *речь идет об ущемлении человеческого достоинства в условиях современного производства*. Но особую проблему составляют случаи, когда человек ущемляется в самом главном - в справедливой оплате его труда. Общество, таким образом, отказывает в праве человеку чувствовать себя не только полноценным специалистом, приносящим пользу данному производству, но и чувствовать себя полноценным гражданином и личностью. Все это, в итоге, создает базу и для стресса, и для фрустрации, и для глубочайшего внутреннего кризиса работника. Конечно, частично такой работник может успокоить себя тем, что «важны не деньги, а сам процесс труда» или «ощущение того, что твой труд полезен людям, даже безотносительно того, насколько люди благодарят работника». Но в глубине души ущемленный в зарплате работник все равно сохраняет обиду (если у него еще осталось хоть какое-то достоинство). И эта обида, которая должна быть направлена на тех, от кого зависит оплата труда, направляется на самого работника (согласно механизму образования дистресса, разрушающего самого человека). А может, так и должно быть? *Может это и есть главное наказание для работника за неуважение к самому себе и к своему труду?..*

Соотнося проблемы стресса с условиями работы в организации, Н.В. Самоукина пишет: «Профессиональный стресс - это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью» (Самоукина, 1999. С. 186). Фактически речь скорее идет о профессиональном дистрессе. К этому можно было бы добавить, что профессиональный стресс (дистресс) - это также реакция на какие-то затруднения, выражающаяся в неспецифических действиях.

• Н.В. Самоукина выделяет *основные виды профессионального стресса (дистресса)* (см. Самоукина, 1999. С. 186-187):

1. *Информационный стресс* возникает в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания. Часто информационный стресс сопровождается неопределенностью ситуации (или недостоверной информацией о ситуации) и быстрой переменой информационных параметров.

2. *Эмоциональный стресс* возникает при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.). Нередко разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией.

3. *Коммуникативный стресс* связан с реальными проблемами делового общения. Он проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от манипулятивного воздействия и т.п.

• Выделяются также *стрессовые сценарии и различные варианты проявления стресса в труде* (см. Самоукина, 1999. С. 189-190). При этом многое зависит от индивидуальных особенностей работника. Варианты стрессовых сценариев, выделенные по разным основаниям:

- в зависимости от частоты и силы проявления: кто-то «стрессует» каждый день, но в небольших дозах; другие - несколько раз в год, но чрезвычайно сильно;
- в зависимости от направленности стрессовой агрессии: на самого себя (работник обвиняет самого себя); на коллег и начальников (работник винит других работников);
- в зависимости от механизмов запуска стрессовых реакций: в основном стрессовый сценарий запускается почти автоматически (по внешне незначительному поводу); но возможно и длительное «вызревание» стресса с последующим достаточно быстрым его «раскручиванием».

○ Н.В. Самоукина предлагает довольно интересные *техники саморегуляции в условиях коммуникативного стресса* (см. Самоукина, 1999. С. 190-220).

- **Основные правила поведения в условиях стресса:**
 - наблюдать за самим собой;
 - искать способы «остановки» самого себя (типа «взять перерыв», «сделать паузу в общении»);
 - перевести свою энергию в другую форму деятельности (отвлечься);

- задуматься над тем, что помогает снять напряжение (Что больше радует? Чем занимаетесь с увлечением?...).

- **Основные проявления коммуникативного профессионального стресса:**

1. раздражительность в деловом общении - причины: привычка общаться на повышенных тонах; неуверенность самого человека (как известно, часто «собака громко лает от страха» - Н.П.); тревожность, неудовлетворенность своей работой и т.п.

2. коммуникативная агрессия (главная причина - стремление унижить или подавить соперника в конкурентной борьбе), которая проявляется в разных формах: вербальной (словесной); прямой (открытый вызов); косвенный (придирчивость, намеки, отказ от помощи, ложь, мелочность, угрозы); ситуативной (спонтанные вспышки ярости); направленной на другого (обвинение другого) или на самого себя (самообвинение).

Главная проблема - человек не всегда осознает собственной агрессивности (для него все это - «нормальное явление», хотя сам же он и страдает).

Принцип справедливости в общении выражается в следующем правиле: «Сколько сил, времени и поддержки человек отдает в общении с кем-то, столько же сил, времени и поддержки он получает от другого человека» (см. Самоукина, 1999. С. 195). (Правда, точнее было бы сказать, что человек вправе рассчитывать на все это.) Н.В. Самоукина отмечает, что важно также выбрать «психологическую валюту» своего вклада в общение, (Там же. С. 196).

- **Проблема «остановки болтливости собеседника».** Н.В. Самоукина предлагает для этого следующие основные правила:

- внутренне решиться позаботиться о самом себе, решиться уважать самого себя (это как основа вашей решимости остановить болтуна);

- не брать вину на себя (вы имеете право участвовать в общении на равных, а не только в роли «внимательного слушателя» или «психотерапевта» - Н.П.);

- не вините своего партнера (если партнер стал говорить слишком долго, вы сами отдали ему «коммуникативное пространство»; кроме того, болтливость - это один из показателей открытости партнера по отношению к вам);

- формула остановки болтливости партнера - проговорить для себя: «Все, что он говорит, безусловно, интересно и важно, но именно сейчас (в данный момент) Вам необходимо заняться другими делами (или обсудить другие вопросы)...» (Самоукина, 1999. С. 199).

- Важную роль в профессиональном общении играет способность формулировать отказ в деловых отношениях. Предлагается **формула вежливого отказа, включающая три основных этапа высказывания:**

- фраза, имеющая положительное содержание (положительную оценку собеседника, отношения или ситуации);

- фраза, содержащая отрицательное отношение (формулировку отказа и его объективных причин);

- фраза, содержащая опять положительное содержание (положительный прогноз удовлетворения просьбы партнера в будущем ради сохранения хороших с ним отношений).

Особо острой и нерешенной является **проблема манипулирования в деловом общении** (Там же. С. 205-207). Выделяются основные характеристики манипулятора и его жертвы. Главные цели манипулятора - корысть и самоутверждение. Главная добыча манипулятора - хорошие, добрые и гуманные люди (манипулятор как бы «завидует» им, а также пользуется их добротой и открытостью). Сам манипулятор не способен к открытости и искренности (и нередко даже страдает от этого). «Он либо «покупает» другого («Я дам тебе денег и власти»), либо «покупается» сам («Я хочу денег и власти»). Его зависимость от этих «Дай» и «Возьми» - огромна, он сам является их игрушкой» (см. Там же. С. 205).

- Предлагаются **основные варианты защиты от манипулирования:**

- укрепление своей жизненной позиции;
- укрепление уверенности в себе (каждый может ошибаться, менять свои ценности, имеет право на «отказ»... и не стоит из-за этого винить себя);

- владение техниками общения (понимать, что реально происходит в общении, понимать самого себя и т.п.).

Стресс нередко возникает по причине *несовпадения темпов общения*. При этом важно либо подстроиться к темпу общения собеседника, либо объяснить ему недопустимость его темпа в общении с вами, либо перейти к компромиссному варианту общения.

Особый интерес представляет *профессиональный стресс достижения*. Главная проблема здесь - несоответствие уровня ожиданий реальным возможностям (ресурсам) человека.

Также интересен *стресс, вызванный страхом сделать ошибку*. Страх ошибки часто «блокирует» творческие способности человека. Человек постепенно начинает отказываться от всего нового и рискованного. В итоге постепенно человек начинает вообще «бояться жить»...

Достаточно распространенным является *профессиональный стресс конкуренции*. Часто в окружающих (в коллегах) человек видит своих «конкурентов». «Человек, отдающий себя конкурентной гонке», начинает жить «не своей жизнью»: он выбирает работу не по склонности, а в соответствии с престижем, его окружают только «нужные» люди, а на друзей не хватает ни времени, ни сил, рядом с ним часто находится топ-модель, внешность которой соответствует европейским стандартам, а не любимая женщина...», - пишет Н.В. Самоукина (Самоукина, 1999. С. 211). Проблема таких людей в том, что они имеют «только одну цель» - карьеру, успех в конкуренции (сами себя обворовывают, т.к. жизнь и человеческие отношения - намного богаче). Таким людям предлагается хороший совет: желательно «выбирать друзей и любимых не в конкурентной среде»... «Ловушка конкуренции» выражается в том, что многие не отдают себе отчета, ради чего вообще эта конкуренция, что их ждет там, на «вершине» (часто это - разочарование, зависть и одиночество...).

Отдельно выделяется *профессиональный стресс успеха*. «Как ни странно, интенсивный стресс работник может испытывать и тогда, когда достигает крупного успеха...», - отмечает Н.В. Самоукина (Там же. С. 213). Нередко после крупного достижения наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществилось...

Особую тему представляет *проблема зарабатывания денег и сопутствующий этому профессиональный стресс*. Замечено, что очень часто крупный выигрыш или неожиданное наследство приносят не радость, а еще большие проблемы (вред). Формула «Все зло от больших денег» действительно срабатывает, но... если они приходят неожиданно и, главное, - незаслуженно. Количество денег (много их или мало) - относительно. Добавим к этому то, что у каждого существует как бы свое, «запрограммированное для него Судьбой количество денег и богатства», хотя с этим можно и поспорить, т.к. это очень распространенное обоснование существующей несправедливости.

Люди, привыкшие к большим деньгам, постепенно привыкают и к тому, что «все продается и покупается», но это - «прекрасная» основа личностной деградации. Проблемы (для богатого) начинаются тогда, когда оказывается, что не все можно купить за деньги (например, не каждая женщина «продается», да и вообще, возможно ли «покупать» любовь, если это действительно настоящая любовь?..). И тогда богатый человек, опасаясь неудач с такими «покупками», сам стремится оградить себя от настоящих чувств и подлинных человеческих отношений, что еще больше усугубляет его личностную деградацию. В современной РФ обладание большими деньгами осложняется еще и тем, что родители нынешнего богача жили более скромно и естественно (а часто и его собственное детство проходило на фоне более человеческих взаимоотношений). Поэтому часто богач бывает обречен на одиночество и постоянный страх за свои капиталы (не только перед «мафией», но и перед своими завистливыми близкими...).

В современных зарубежных подходах к исследованию стресса в труде предпринимаются попытки по-новому осмыслить это явление. С.Касл отмечает, что в настоящее время внимание к теме стресса в труде несколько уступает таким проблемам как качество трудовой жизни, безработица, факторы риска и др.

• В частности, С. Касл выделяет *основные направления концептуализации стресса в трудовой деятельности* (цит. по: Леонова, Чернышева, 1995. С.155-156):

- Создание перечней стрессогенных условий среды.
- Обновление понятия «стресс» с помощью других понятий: стресс как напряженное усилие, необходимое для поддержания основных функций на требуемом уровне;

стресс как «информирование» об угрозе утраты или повреждения; стресс как фрустрация или угроза, которая не может быть устранена; стресс как непредсказуемость будущего.

○ Определение «стресса» в терминах некоторых «базовых» поведенческих характеристик, например: отсутствие адекватной реакции, что влечет за собой нежелательные (негативные) последствия; новые, слишком интенсивные, быстро меняющиеся или непредсказуемые ситуации; мотивы, определяющие поведение в специфических ситуациях, такие как мотив достижения и др. (то, что ведет к перенапряжению).

○ Попытки придать еще большую четкость понятию «стресс» с целью сделать его пригодным для прогностической оценки гипотез и построения теории.

В целом можно выделить **две основные линии интерпретации понятия «стресс в труде»**:

В более узкой трактовке стресс - это завышенные требования среды к наличным возможностям субъекта, т.е. перегрузка, сверх-стимуляция и т.п.

В более широкой трактовке стресс - это неадекватность в целостной системе взаимоотношений «человек - среда», которая включает не только приведенное выше толкование, но и связи между потребностями человека и возможностью их удовлетворения в труде (другими словами, неиспользование человеком своих возможностей, снижение нагрузки, низкая стимуляция). Кстати, это в немалой степени связано с проблемой справедливости в труде (вклад должен соответствовать вознаграждению), а эта проблема напрямую связана с проблемой чувства собственного достоинства работника.

Анализируя **причины низкой удовлетворенности трудом**, С. Касл выделяет следующие их основные группы (Там же. С. 156):

1) Связанные с условиями труда: риск для здоровья и безопасности; интенсивность заданного темпа и физической нагрузки; большая продолжительность труда (особенно, если она навязана кем-то); вечерние и ночные смены; неопределенность заданий; недостаток контроля в течение работы.

2) Связанные с содержанием труда: недостаточное использование навыков и способностей; мелкая раздробленность повторяющейся задачи (одни и те же примитивные операции).

3) Связанные с взаимоотношениями в группе; отсутствие возможности реально взаимодействовать с коллегами; большие группы с недостаточным (реальным) взаимодействием; неприятие сослуживцами.

4) Связанные с руководством: изоляция от процесса принятия решения; невозможность наладить обратную связь с руководителем; отсутствие оценки хорошего исполнения; недостаток внимания и понимания со стороны руководства.

5) Связанные с особенностями организации: большие организации с уровневым подразделением (особенно при относительно небольшом числе уровней в организации, когда особенно очевидна иерархическая разница); штатная должность (по сравнению с карьерным перемещением, ростом в рамках одной должности); дискриминация при приеме на работу.

6) Связанные с заработной платой и служебным ростом: низкое материальное вознаграждение; ощущение несправедливости в зарплате; отсутствие перспектив в продвижении по службе.

Выделяется также **характеристика «желательных» условий труда** (цит. по: Леонова, Чернышева, 1995. С. 169):

- Работа должна соответствовать «интеллектуальному запросу» работника, что ведет к его личной заинтересованности;
- работа должна быть не слишком утомительной;
- вознаграждение за труд должно быть справедливым, информативным и соответствовать устремлениям (установкам) работника;
- условия труда должны быть совместимы с физическими потребностями и содействовать достижению трудовых целей;
- работа должна способствовать росту самооценки работника (!);
- факторы, действующие на рабочем месте, должны помогать достижению значимости труда.

Специально рассматривается вопрос о *корреляции удовлетворенности трудом и показателями психического здоровья* (Там же. С. 169):

- Поведенческие индикаторы (потребление алкоголя, наркотиков, курение и др.) незначительно связаны с удовлетворенностью трудом.

- Отчужденность в труде мало распространяется на другие сферы жизни.

- Показатели, основанные на соматических жалобах и симптомах, низко коррелируют с удовлетворенностью трудом.

- Оценки аффективных проявлений (тревожность-напряженность, депрессия, раздражительность...) дают высокую корреляцию с удовлетворенностью трудом (точнее, с неудовлетворенностью).

- Показатели «личного счастья» и общей удовлетворенности жизнью сильно коррелируют с удовлетворенностью трудом, но особенно это заметно в конце 40-х годов жизни человека.

- Купер и Маршалл исследовали источники стресса «белых воротничков» и выявили следующие их группы (см. Леонова, Чернышева, 1995. С. 179-196):

1. **Факторы профессионального стресса, связанные с трудовой деятельностью:**

- слишком много работы (перегрузки);

- плохие физические условия труда;

- дефицит времени (когда все время чего-то не успеваешь...);

- необходимость самостоятельного принятия решения.

2. **Факторы стресса, связанные с ролью работника в организации:**

- ролевая неопределенность, например недостаточная информированность о профессиональных обязанностях и соответствующих ожиданиях со стороны коллег и начальства («в том числе и «соблазн сачкануть во время работы» - Н.П.);

- ролевой конфликт, когда субъект считает, что он делает то, чего не должен, или чего он не желает делать...

- ответственность за других людей и за какие-то вещи (за оборудование, за бюджет и т.п.). Заметим, что ответственность за людей - более стрессогенна;

- слишком низкая ответственность (больно бьющая по самолюбию и очень расхолаживающая в работе);

- малая степень участия в принятии решений в организации.

3. **Факторы стресса, связанные с взаимоотношениями на работе:**

- взаимоотношения с руководством, с подчиненными, с коллегами. Интересно, что для руководителей с научной и технической ориентацией отношения с другими людьми менее значимы, чем для руководителей, ориентированных на человеческие контакты;

- трудности в делегировании полномочий (например, отказ подчиненных выполнять распоряжения руководителя).

4. **Факторы, связанные с деловой карьерой:**

- два основных стрессогенных фактора: профессиональная «неуспешность», боязнь ранней отставки; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за достижения «предела» своей карьеры;

- отсутствие гарантированной работы (постоянное ожидание каких-то изменений);

- несоответствие уровня притязаний данному профессиональному статусу.

5. **Факторы, связанные с организационной структурой и психологическим климатом:**

- неэффективное консультирование (невозможность получить своевременную квалифицированную помощь по ряду важных вопросов);

- ограничение свободы поведения, интриги и т.п.

6. **Внеорганизационные источники стрессов:**

1. Основные проблемы менеджера, возникающие в семейной жизни: распределение времени (работник мечется между семьей и домом, таким образом, сам менеджер «нуждается в социальной поддержке для борьбы с «подводными камнями» семейной жизни»); перенесение кризисов из одной ситуации в другую. Ряд авторов считают, что идеалом для руководителя является схема: «Работающий, пробивающий себе дорогу муж - заботливая жена» (где жена -

как «группа поддержки»). Другой вариант семьи руководителя: «Две карьеры с акцентом на полное разделение и невмешательство».

2. Мобильность менеджера - ведет к обострению конфликтов в семье, когда необходимо менять место жительства и т.п. (основную тяжесть переездов обычно принимает на себя жена). Интересно, что по данным специальных исследований (опрос 1800 семей в 70 странах), успех мужа-менеджера часто связан с тем, насколько успешно жена включается в новую (особенно иностранную) среду общения, т.е. как быстро жена находит смысл в новых отношениях и, как следствие, меньше попрекает своего мужа.

3. Различия по психометрическим данным: экстерналы более адаптивны к различным ситуациям, чем интерналы; «ригидные» больше реагируют на неожиданности, идущие «сверху», от начальства; «подвижные» чаще оказываются перегруженными работой; ориентированные на достижение показывают большую независимость и включенность в работу, чем ориентированные на безопасность и спокойствие...

Купер и Маршалл выделяют **основные направления управления производственным стрессом** (цит. по: Леонова, Чернышева, 1995. С. 200-201):

- Изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте; обеспечение большей автономии работника.
- Построение «мостов» между работой и домом (семьей), создание возможностей для жен управленцев лучше понять работу своего мужа и даже «возможностей для включения в процесс принятия решений, касающихся жизни семьи (например, связанных с переездом и т.п.)».
- Повышение квалификации (в плане осознания своих ролевых позиций и улучшения межличностных отношений).
- Самое главное - создание в организации благоприятного социально-психологического климата.

• Хамберг и Лоор предлагают следующие **основные варианты формирования навыков контроля за стрессовыми состояниями работников** (цит. по: Леонова, Чернышева, 1995. С. 243-260):

1. Релаксация как навык активного регулирования. Главное отличие от «пассивной релаксации» заключается в том, что активная релаксация предполагает: сознательные усилия клиентов; клиенты обучаются распознавать ощущения, возникающие при пробуждении или при активизации (это как своеобразные «опорные сигналы»).

2. Тренировка социальных навыков (в том числе навыков уверенности в себе).

3. Тренировка навыков решения проблем. Гильфрид и Девисон выделяют **пять стадий при обучении решению проблем**:

- общая ориентировка в проблемной ситуации;
- формулировка проблемы (выделение «критического стимула», т.е. обучение способности обращать внимание на существенные признаки при решении проблемы);
- генерирование решений (это «сердцевина» процесса принятия решения), суть - в выделении множества вариантов, из которых хотя бы некоторые могут оказаться полезными;
- принятие решения о выборе конкретного способа действия (на основе сопоставления ожидаемых затрат и преимуществ);
- верификация эффективности принятого решения (по отношению к определенным «стандартам» успешности в данной деятельности).

Мы считаем, что в самом общем плане **проблема контроля и предотвращения стресса (дистресса) в труде** связана не столько с тем, чтобы непременно «бороться» со стрессом, сколько в грамотном и ответственном управлении стрессами и снижении вероятности перерастания стресса в дистресс. В этом смысле **проблема стресса в труде близка к проблеме конфликтов в трудовой деятельности**, ведь известно, что так же, как и стресс, конфликт может быть полезен и даже необходим для развития организации и конкретных сотрудников этой организации. И уже применительно к конфликту в организации, проблема также состоит в том, чтобы направить энергию этого конфликта в позитивное русло развития самой организации и личности работников.

4. Сущность и структура производственного конфликта

Конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) - рассматривается в разных науках. В философии конфликт - понятие, отражающее стадию развития категории «противоречие», когда существующие противоположности доходят до своей крайности (полярность, антагонизм). В обществоведении (истории, политологии, социологии, социальной психологии) - процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей, определяющийся объективными и субъективными причинами. **В психологии конфликт** - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

Существуют два основных подхода к определению конфликта.

Первый ориентирован на актуальные действия, где у противоборствующих сторон часто взаимоисключающие или несовместимые ценности, что исключает соревнование, конкуренцию и т.п. по обладанию этими ценностями (поскольку ценности - разные); второй ориентирован на мотивы и действия, где ценности могут и совпадать, но различаются психологические состояния конфликтующих сторон (конфликт идей, ценностей, установок, мотивов ...).

• О.Н. Лукашенок и Н.Е. Щуркова выделяют **ситуации и условия, когда конфликтов «не бывает»** (см. Лукашенок, Щуркова, 1998. С. 23):

- когда у человека отсутствует свое «Я» или оно подавлено другим субъектом;
- когда субъект не умеет или не желает видеть за предметами человеческих отношений;
- когда внешний конфликт переходит во внутренний план (правда, это уже внутриличностный конфликт, но он не всегда требует внешней активности - Н.П.);
- когда субъект не желает решать проблему;
- когда субъект бежит от свободы выбора (а следовательно, и от ответственности за выбор - Н.П.);
- когда субъект обладает умением видеть конфликт на ранней ступени его развития и снимает его в этот момент.

Различными авторами выделяются **основные функции и возможные результаты конфликта** (см. Основы конфликтологии, 1997. С. 92-101; Фролов, 1997. С. 222-224). При этом **главная функция конфликта** - выявление проблем и противоречий в жизнедеятельности социального субъекта, определенной психологической системы (человека, группы, организации, общества), а также - определение путей разрешения этих противоречий и развития данного социального субъекта (психологической системы).

• В целом можно выделить следующие функции:

- **Сигнальная функция** - характеризует конфликт как показатель определенного состояния общества (что-то в системе расстроилось и нуждается в преобразованиях);
- **Информационная функция** - отражение и выявление причин неблагополучия в системе;
- **Дифференцирующая функция** - это процесс социальной дифференциации, отражающий переориентацию и перегруппировку задействованных в конфликте социальных сил;
- **Динамическая функция** - способствование социальному прогрессу, где конфликт - это толчок развития и способ разрешения накопившихся противоречий.

• Выделяется также функциональная противоречивость конфликта. Эта противоречивость основана на взаимодействии противоположно направленных тенденций. На основе такого понимания функциональной противоречивости польский ученый Я. Штумпски выделил следующие **пять противоположных пар функций социального конфликта**:

- различающая и отождествляющая функция (когда, например, в ходе конфликта интересы могут сблизиться или, наоборот, еще больше разойтись);
- интегрирующая и дезинтегрирующая (либо противоборствующая сторона сплачивается, либо разрушается);
- маскирующая и демаскирующая;
- прогрессивная и регрессивная;
- позитивная и негативная функции.

• Ниже представлены более конкретные функции конфликта и его возможные последствия:

1. **Позитивные (конструктивные) функции конфликта:**

- Выявление противоречий в системе (на уровне осознания и переживания).
- Снятие напряжения («выпускание пара») во взаимосвязи, во взаимоотношениях между различными составляющими системы (между людьми, между различными ценностно-смысловыми ориентациями и т.п.).

- Проверка для участников конфликта своих реальных и потенциальных возможностей, а также выявление недостатков (формирование более адекватной самооценки).

- Мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей системы.

- Сплочение участников конфликта, обусловленное совместным разрешением (преодолением) значимой для всех проблемы (по принципу: «Настоящие друзья проверяются в беде», а также - «Настоящие друзья обретаются в совместных испытаниях»).

- Выявление скрытых и потенциальных противников, недоброжелателей, предателей и т.п. (по принципу: «Истинные враги проявляются в трудные моменты»).

- В случае успешного преодоления трудностей у участников конфликта повышается чувство собственного достоинства и самоуважение (что в психологическом плане очень существенно, т.к. позволяет человеку переходить к решению более сложных и интересных проблем);

- В целом система, преодолевшая (или хотя бы пережившая) конфликтную ситуацию, получает шанс измениться к лучшему;

- Страх возможного конфликта может мобилизовать к упреждающим (профилактическим) шагам и еще до возникновения опасности для системы также способствовать ее развитию...

2. **Негативные (деструктивные) функции конфликта:**

- Обнаружение своих недостатков и соответствующая потеря чувства собственного достоинства.

- Обнаружение несостоятельности (нежизнеспособности) системы и соответствующее ее разрушение.

- Усугубление противоречий между элементами системы или между конфликтующими сторонами (например, «врагов стало еще больше, друзей - еще меньше»).

- Потеря уважения и статуса (в случае неудачного поведения в конфликте).

- Порождение новых конфликтов (эффект «цепочки», например, не желая разрешать данный конфликт, человек как бы «уходит» от него и часто специально создает для себя новые проблемы) и т.п.

• Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк выделяют **функции конфликта в условиях производства** (см. Бородкин, Коряк, 1983. С. 123):

- балансирование рабочих мест;

- формирование необходимых производственных связей (которых не было до конфликта);

- выявление и фиксация отдельных частей системы и связей между частями;

- отбор рабочей силы необходимого качества и т.п.

• Т.С. Кабаченко выделяет **основные функции организационного конфликта** (см. Кабаченко, 1997. С. 261):

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;

- установление и поддержание (стабилизация) системы внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;

- получение информации об окружающей среде (насколько она враждебна или доброжелательна по отношению к организации);

- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль за властью;

- нормотворчество, построение новых систем взаимоотношений;
- создание новых социальных институтов;
- диагностика нарушений функционирования организации.

Для анализа и лучшего понимания конфликта полезно выделить **основные структурные элементы и основные характеристики конфликта** (см. Управление персоналом, 1998. С. 377, а также Фролов, 1997. С. 186-190, 202-209). Сами структурные элементы - это необходимые сущностные параметры явления, без наличия которых конфликт не может развиваться как динамически взаимосвязанная целостная система и как процесс. Ниже предлагаются следующие **основные элементы (составляющие) конфликта**:

1) Инцидент (информационный) - событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

2) Инцидент (деятельностный) - повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов и ценностных ориентаций.

3) Конфликтная ситуация - развитие конфликта в конкретный временной период.

4) Субъекты конфликта - участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией.

5) Предмет конфликта - конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

6) Конфликтные отношения - форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

• Выделяются также **условия, определяющие конфликтную ситуацию**:

○ технические условия (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп и т.п.);

○ политические условия (определяются отношениями зависимости и власти);

○ социальные условия (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);

○ психологические условия (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки и т.п.).

• Ниже представлены основные характеристики конфликта, позволяющие адекватно оценивать конкретные конфликтные ситуации:

1. **Острота конфликта.**

▪ Факторы, влияющие на остроту конфликта: степень решенности/ нерешенности проблем; возможность/ невозможность решения проблем; вмешательство третьих (и четвертых, и пятых, и т.п.) заинтересованных сторон, что часто усугубляет конфликт.

▪ Рациональные конфликты как правило, имеют меньшую остроту, чем эмоциональные конфликты (эмоциями сложнее управлять).

2. **Временные характеристики конфликта.**

▪ Перечень временных характеристик: длительность; частота проявления; повторяемость; продолжительность участия в конфликте каждого из участников; временные параметры отдельных этапов конфликта.

▪ Факторы длительности (продолжительности) конфликта:

▪ сущность целей противоборствующих сторон, их острота (если «до победного конца», то конфликт обычно затягивается);

▪ количество ресурсов и их качество для ведения борьбы в конфликтной ситуации;

▪ концентрация усилий вокруг лидера, т.к. много зависит от позиции лидера (в частности, от его стремления поскорее завершить/ или подольше растянуть конфликт);

▪ ясность или неясность, что считать победой, а что - поражением в конфликте;

▪ наличие в конфликтующих лагерях экстремистских фракций.

▪ Условия сокращения длительности конфликта:

▪ переключить внимание сторон на более близкие им и по возможности обоюдоинтересные цели;

▪ изолировать лидеров и ослабить их влияние на деятельность групп;

▪ снизить уровень влияния центральных групп (например, выдвинуть новых лидеров);

- изменить структуру распределения власти между группами;
- ограничить ресурсы сторон.

3. *Пространственные характеристики конфликта:*

- переключить внимание сторон на более близкие им и, по возможности, обоюдно интересные, цели;
- изолировать лидеров и ослабить их влияние на деятельность групп;
- снизить уровень влияния центральных групп (например, выдвинуть новых лидеров);
- изменить структуру распределения власти между группами;
- ограничить ресурсы сторон.

Выделяются также *основные фазы развития конфликта* (см. Методы практической психологии общения, 1990. С. 43-46, а также - Управление персоналом, 1998. С. 370-373):

1) Конфронтационная (военная) фаза, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.

2) Компромиссная (политическая) фаза - стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.

3) Коммуникационная (управленческая) фаза - стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации (консенсус): через понимание того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов.

Выделяется также *понятие «кризис»* (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) - это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная «зацикленность», фазовая стагнация или даже возврат к предшествующей фазе).

На основании выделения фаз конфликта и понимания того, что является «кризисом», можно обозначить, что является управлением конфликтом. *Управление конфликтом* - это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т.е. переход к последующей фазе развития конфликта. Таким образом, высшим искусством реагирования на конфликтную ситуацию является не «борьба» с конфликтом, а способствование развитию конфликтных отношений.

Заметим, что поскольку конфликт имеет и позитивные (конструктивные) функции, то в ряде случаев оправдано и специальное провоцирование руководством (и психологами) конфликтов, но при обязательном условии контроля за ними и возможностью управлять этими конфликтами. По сути, любой опытный руководитель или воспитатель так и поступает, иначе и работа, и учебный процесс воспринимался бы как сплошная скука, ведь без преодоления проблем не может быть вообще никакого развития.

4. Факторы возникновения и развития конфликтов. Типы конфликтных личностей

Многие авторы особое внимание уделяют *причинам возникновения конфликтных отношений* (см. Дольник, 1994; Мескон и др., 1992. С. 520-522; Фролов, 1997. С. 195-205).

Например, В.Р. Дольник считает, *что в основе человеческих конфликтов лежат биологические программы*, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Таким образом, стремление к соперничеству заложено еще у предков человека. (см. Дольник, 1994).

Дж. Ролз главную причину конфликтов в человеческом обществе связывает с нарушением норм социальной справедливости и, как следствие - с *ущемленным чувством собственного достоинства* (Ролз, 1995). При этом сама справедливость - это соответствие между вкладом человека в решение каких-то вопросов и получаемыми за это благами (моральными или материальными). Данное «соответствие» определяется уровнем развития конкретного общества, группы или отдельного индивида. Исходя из этого часто конфликт порождается: либо нарушением существующих и общепринятых норм справедливости, либо столкновением разных представлений о нормах справедливости.

С.Ф. Фролов выделяет **общие причины конфликтов** (Фролов, 1997. С. 195-205): противоположные ориентации вступающих во взаимодействие людей (различие потребностей); идеологические причины; причины экономического и социального порядка; противоречия между элементами социальной структуры (например, когда цели и задачи разных уровней организации или управления обществом не соответствуют друг другу).

• Выделяются также и **более конкретные причины конфликтов**:

○ социально-психологические причины (неудовлетворенность отдельных людей своим положением в группе, в организации, в обществе);

○ причины морально-этического порядка (отрицание некоторых общественных норм и ценностей данного коллектива или группы);

○ причины организационного характера (проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненных);

○ причины конфликтов по информационным факторам, например: неполные или неточные факты о каком-либо объекте (порождают неправильные представления и слухи); нежелательное обнародование информации; невольная (или вольная) дезинформация; некорректная интерпретация фактов и т.п.;

○ причины конфликтов по структурным факторам, например: неопределенность вопросов законности власти; неопределенность вопросов подотчетности; неясность в вопросах собственности и т.п.;

○ ценностные факторы конфликта, например: нарушение групповых верований и норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей и т.п.;

○ факторы отношений, например: неудовлетворенность существующими отношениями; несогласованные цели взаимоотношений (непонимание друг друга); неудовлетворенностью длительность отношений и т.п.;

○ поведенческие факторы, например: поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт и т.п.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют **основные причины производственных, организационных конфликтов** (см. Мескон и др., 1992. С. 520-522):

1) Проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).

2) Различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. у каждого структурного подразделения - свои интересы).

3) Различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право высказать свое мнение в присутствии начальника...).

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).

5) Неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон.

Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк выделяют **общие характеристики и основные типы конфликтных личностей, провоцирующих или усугубляющих конфликтные отношения** (см. Бородкин, Коряк, 1983; Методы практической психологии общения, 1990. С. 49-51). В целом конфликтные личности характеризуются: 1) резким отличием партнеров по своим психологическим характеристикам (например, если мы медлительны и основательны, то нас будет раздражать чья-то суетливость и торопливость); 2) недостатком общей культуры и психологической культуры общения; 3) общим уровнем конфликтности (или неконфликтности) данного человека. Далее авторы выделяют **шесть типов конфликтных личностей**:

1. **Конфликтная личность демонстративного типа** характеризуется следующими особенностями поведения:

○ хочет быть в центре внимания (любыми путями);

○ отношение к другим определяется тем, как к нему самому относятся другие;

○ легко даются поверхностные конфликты (часто выходит «победителем», т.к. окружающие воспринимают такие конфликты как «хохму»);

- рациональное поведение выражено слабо, более выражено - эмоционально-импульсивное;
- плохо планирует свою деятельность;
- избегает кропотливой, систематической работы;
- конфликтов не боится и чувствует себя в них уверенно (конфликт - как способ продемонстрировать себя);
- часто оказывается источником споров, но сам себя таковым не считает.

Соответственно руководителям и коллегам следует чаще делать им комплименты - по принципу: «Лучше подыграть в малом, чем потом расхлебываться с потенциальным врагом, мстящим за отсутствие знаков внимания».

2. Конфликтная личность ригидного типа:

- подозрителен;
- обладает завышенной самооценкой;
- постоянно требует подтверждения собственной значимости;
- прямолинеен и негибок, не учитывает конкретную ситуацию;
- с трудом принимает чужую точку зрения;
- очень обидчив.

Руководителям и коллегам проще вести себя с такими людьми так, чтобы не провоцировать лишние обиды и подозрения. Таким сотрудникам лучше не поручать работы, связанные с гибким поведением.

3. Конфликтная личность неуправляемого типа:

- импульсивен, плохо контролирует себя;
- поведение непредсказуемо;
- часто ведет себя вызывающе и агрессивно;
- постоянно требует подтверждения собственной значимости; в своих неудачах любит обвинять других;
- не умеет планировать свою деятельность;
- не учится на ошибках прошлого опыта.

В общении с такими работниками следует помнить, что на самом деле они предсказуемы, поскольку их «неконтролируемость» часто повторяется. Поэтому, если изучить типичные реакции таких людей, то можно фактически управлять ими, используя даже в решении ряда деловых вопросов (например, брать таких вспыльчивых сотрудников на те переговоры, где многое решается с помощью эмоций, а не разума). К сожалению, «управление» поведением таких работников чем-то смахивает на манипуляцию.

4. Конфликтная личность сверхточного типа:

- скрупулезно относится к своей работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- очень требователен к окружающим;
- обладает повышенной тревожностью;
- чувствителен к деталям и мелочам;
- иногда может порвать отношения с кем-либо, т.к. ему «показалось», что его «обидели»;
- сам страдает от своей скрупулезности и подозрительности (нередко мучается бессонницей, головными болями и т.п.);
- сдержан во внешних, особенно в эмоциональных проявлениях;
- плохо чувствует ситуацию общения, часто бывает неадекватен и даже смешон.

В общении с такими людьми лучше не травмировать их напрасно. Тем более, что они и так часто страдают из-за своих странностей. Лучше давать им такие работы, где они смогут проявить свою скрупулезность и ответственность, т.е. давать им возможность использовать свои недостатки с пользой для общего дела, а значит, повышать, хотя бы таким образом, чувство их собственной значимости.

5. Конфликтная личность «бесконфликтного» типа:

- неустойчив в оценке и мнениях (часто меняет мнения о других людях);

- обладает легкой внушаемостью (поверит во все, что угодно, «лишь бы не огорчать собеседника»);
- характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентирован на сиюминутный успех в данной ситуации;
- зависит от мнения лидеров (хочет всегда казаться «хорошим»);
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- глубоко не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих (просто живет «как положено», боится думать своей головой).

В общении с такими людьми рекомендация одна - опасаться их в наибольшей степени. Такие люди, в силу своей слабости духа, продадут кого угодно. Теоретически конечно, можно представить, что эти люди в определенных ситуациях могут проявить и волю, и принципиальность, но для этого потребовалось бы задеть их за что-то «живое». Не каждому руководителю или психологу это доступно.

6. Целенаправленно конфликтный тип личности:

- рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей;
- часто провоцирует конфликты;
- склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то - давит);
- рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов, оценивает противников;
- владеет хорошо отработанной техникой поведения в «горячем» (эмоциональном) споре.

Таких людей надо постараться (по возможности) сделать своими сторонниками и использовать их таланты в конструктивном русле. Проблема для руководителей (и психологов труда) - подыскать для таких «рвущихся в бой» людей интересные проблемы, где можно было бы и рискнуть, и изобразить из себя стратега (или героя).

• Выделяются также **типичные поведенческие реакции, предрасполагающие к деструктивности конфликта** (см. Методы практической психологии общения, 1990. С. 52-54):

- 1) Перебивание партнера, что само по себе считается высшим проявлением бескультуры.
- 2) Сознательные или неосознанные проявления личной антипатии.
- 3) Мелочные придирки, которые часто провоцируют ответные придирки (знаменитая игра - «сам дурак»).
- 4) Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
- 5) Высказанное партнеру подозрение в его негативных побуждениях.
- 6) Угрозы, которые часто провоцируют либо ответные угрозы, либо создают барьеры и даже неприязнь во взаимоотношениях.
- 7) Подчеркивание разницы между собой и партнером.
- 8) Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
- 9) Устойчивое нежелание признавать свои ошибки или правоту собеседника.
- 10) Постоянное навязывание своей точки зрения, давление на партнера.
- 11) Попытки подменить объект конфликта, сместить в другую плоскость (что вызывает противодействие партнера, правда, если он это почувствует).
- 12) Систематические отказы и отрицания слов партнера.
- 13) Негибкость поведения, неспособность хоть в чем-то уступить собеседнику для общей пользы.
- 14) Демонстрация постоянной занятости и игнорирование попыток партнера установить контакт.
- 15) Создание дефицита времени для решения проблемы или резкое убыстрение темпа беседы.
- 16) Проявления некомпетентности.
- 17) Неискренность понимаемая в данном случае как стремление что-то скрыть и получить из этого свою «выгоду» за счет другого человека.

- 18) Несдержанность.
- 19) Посягательство на реальные или воображаемые права человека.
- 20) Нарушение персонального (межличностного) пространства, когда, например, невоспитанный сотрудник позволяет себе фамильярничать со всеми подряд коллегами или все время стремится прикоснуться (или даже обнять) кого-то без всякого на то повода.

• Можно выделить **типичные ошибки при реагировании на конфликтную ситуацию, также усугубляющие конфликтные отношения** (см. Управление персоналом, 1998. С. 378-379):

- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;
- попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
- шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей;
- попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями.

В условиях производства источниками конфликтов могут быть и различные **«психологические игры» на разных этапах выполнения заданий** (см. Методы практической психологии общения, 1990. С. 47-48). При этом сама «психологическая игра» (по Э.Берну) понимается как последовательность «ходов», действий или высказываний, направленных на достижение скрытой цели, не совпадающей с открыто декларируемой целью. Ниже выделяются **типичные игры на разных этапах выполнения производственного задания**, которые часто также провоцируют новые конфликты и создают напряженность во взаимоотношениях:

1. **На этапе получения задания** возможны следующие обманные ходы нерадивого работника:

- стремление взять задание без указания конкретных сроков исполнения;
- повторяющиеся попытки взять одновременно большое количество заданий с тем, чтобы потом сослаться на перегруженность;
- попытки доказать, что задание не входит в круг выполняемых данным лицом обязанностей;
- обвинение руководителя в том, что он дает «глупые» задания и т.п.

2. **На этапе выполнения задания:**

- затягивание работы с целью перевода ее в разряд срочных (с расчетом на то, что кто-то дадут в помощь);
- намеки на то, что работа выполняется «лично для руководителя» или ради него;
- споры с руководителем с целью склонить его к передаче задания другому работнику;
- нарочито наивные рассуждения («сработать под дурачка») и т.п.

3. **На этапе контроля качества работы:**

- обвинение руководителя в предвзятости (например, «Я знаю, что вы хотите меня уволить и ищите, к чему бы придаться»);
- попытки спровоцировать нетактичное поведение руководителя;
- выражение сомнения в компетентности руководителя и т.п.

Главное в реагировании на подобные игры - вовремя распознать эти хитрые ходы и не дать вовлечь себя в такие «психологические игры».

Особого внимания **заслуживают уловки, используемые в ходе публичных обсуждений**, которые также часто осложняют отношения между коллегами в организации (см. Мельник, 1991. С. 3-8). Даже тогда, когда эти уловки помогут кому-то в решении отдельных проблем, в последующих деловых контактах эти же уловки по принципу «бумеранга» (или «рикошета») могут быть использованы против сегодняшнего «победителя». К сожалению, стремление постоянно кого-то «побеждать» часто вызывает стремление отомстить за былые обиды. В итоге все взаимоотношения на работе сводятся к постоянному противостоянию сторон с переменным успехом. Ниже выделяются **типичные «хитрые» ходы в ходе организации и проведения собрания**. Например, это может быть ситуация, когда руководство пытается провести через голосование «свое» решение таким образом, чтобы «переиграть» своих противников.

1. Уловки организационного и процедурного характера:

- материалы дела предоставляются накануне, что затрудняет обстоятельное знакомство с ними;
- первое слово предоставляется тем, кто явно поддерживает «начальство», таким образом сразу создается установка;
- принятие решения фиксируется жестко, без повторных обсуждений, что исключает корректировку решения при появлении новых обстоятельств;
- слово поочередно предоставляется наиболее агрессивным участникам, атмосфера накаляется и на вопрос: «Будем ли продолжать заседание?», обычный ответ - «Нет!»;
- игнорируются предложения по процедуре совещания;
- предложения, выносимые на голосование, формулируются нечетко;
- обсуждение приостанавливается на выступающем, позиция которого более желательна для «начальства» (обычно более эффективны первое и последнее выступления);
- одних выступающих жестко ограничивают временем (регламентом), а других - нет;
- на обсуждение приглашаются лица, не имеющие права голоса (иногда это позволяет принять решение, ориентируясь на общую «атмосферу» в зале);
- в ключевой момент обсуждения (невыгодный для организаторов) вдруг объявляется перерыв;
- перед началом нежелательного обсуждения вдруг меняется повестка дня;
- сначала «выпускается пар» на малозначительных вопросах, а для обсуждения важных проблем уже не хватает ни времени, ни сил, что позволяет организаторам «быстро протолкнуть» выгодное для них решение;
- участникам как бы «случайно» раздаются неполные документы, а потом выясняется, что кто-то, «к сожалению», оказался не в курсе всей имеющейся информации;
- обратный вариант - «избыточное информирование», когда участники обсуждения просто теряются в фактах;
- важные для обсуждения рабочие документы «теряются».

2. Психологические уловки спора:

- выведение оппонента из равновесия, провоцирующее его на необдуманные шаги;
- использование непонятных для оппонента слов и теорий (расчет на то, что оппонент «постесняется» переспрашивать, чтобы не показать свою «некомпетентность»);
- «Ошарашивание» оппонента очень быстрым темпом речи;
- перевод спора в сферу «домыслов» («Вы это утверждаете потому, что...») и оппонент вынужден оправдываться);
- однозначные, бездоказательные оценки (типа «ерунда», «это банально» и т.п.);
- постепенное «приучивание» оппонента к какой-либо мысли, в защиту которой аргументы не приводятся. После чего она объявляется «доказанной» (по принципу: «Но ведь вы же это приняли, соглашались со мной раньше...»);
- многозначительная недосказанность, с намеком на то, что «можно сказать и больше...», но это не делается по каким-то «моральным соображениям»;
- ссылка на авторитет;
- «Подмазывание» аргументов с помощью лести к оппоненту (например, фраза: «Как продемонстрировали нам успехи нашего уважаемого...»);
- различные приемы принижения оппонента в виде «оценочных вопросов» («Как, Вы этого не читали?»);
- принижение с помощью иронии («Извините, но Вы говорите вещи, которые выше нашего понимания»);
- сильные доводы оппонента как бы «не замечаются», игнорируются;
- провокационные обороты речи, которые могут оскорбить некоторых оппонентов («например, иногда говорят «попы» - вместо «духовенство», «аппаратчики» - вместо «сотрудники», «торгаши» - вместо «работники сферы быта»);
- апелляция к личности оппонента, а не к его аргументам («Вы, может быть, и правы, но помните, как в прошлом месяце Вы сделали то-то и то-то..., так можете ли Вы...»);

- выискивание каких-либо прошлых высказываний оппонента, которые противоречат его нынешней позиции;
- метод «да, но...», когда сначала оппонента хвалят, а затем неожиданно начинают резко критиковать (расчет на то, что оппонент уже расслабился, обрадовался, а может, успел полюбить Вас, после чего, скорее всего, уже не способен достойно сопротивляться);
- все доводы оппонента с помощью остроумия (или артистизма) обращаются в шутку или в «хохму» (в примитивных коллективах это обычно нравится другим участникам и они начинают воспринимать совещание как очередную «развлекуху») и т.п.

3. *Логико-психологические уловки:*

- мысль формулируется неопределенно, что позволяет ее интерпретировать по-разному;
- доводы оппонента правильные, но явно недостаточные для доказательства основного тезиса;
- частные закономерности неправомерно обобщаются;
- требование однозначного ответа от оппонента (хотя по сложным проблемам однозначные ответы бывают редко);
- после прослушивания доводов оппонента делается свой вывод («приговор»), совершенно не следующий из выступления оппонента;
- в высказывания оппонента вкладываются иные смыслы;
- сводятся к абсурду все доводы оппонента путем чрезмерного преувеличения высказанных им положений с последующим осмеянием этого «смоделированного» заключения и т.п.

5. Способы управления производственными конфликтами

• Томас и Килменн выделили *основные стили поведения в конфликте*, позволяющие осуществлять диагностику поведения людей в ситуации конфликта (см. Мескон и др., 1992. С. 526-527, а также - Управление персоналом, 1998. С. 380-382):

- *конфронтация (соревнование)* - стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны (на основе собственной активности и индивидуальных действий);
- *приспособление* - принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны (на основе собственной пассивности и низкой меры удовлетворения своих интересов);
- *уклонение (избегание)* - отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;
- *конкуренция* - соревновательное взаимодействие, не ориентированное на обязательный ущерб для другой стороны;
- *компромисс* - метод взаимных уступок;
- *сотрудничество* - принятие решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Для лучшего понимания организации конструктивного взаимодействия в конфликте, полезно рассмотреть *основные закономерности противоборства и сотрудничества*, чтобы не путать одно с другим (см. Фролов, 1997. С. 152-172).

• 1. Методы ведения противоборства:

- *1) Закономерности противоборства:*
 - закон диалектического противоречия - развитие осуществляется в форме возникновения, развертывания и разрешения противоречия;
 - закон динамического равновесия - вследствие противоречия устанавливается оптимальное функционирование социальных систем;
 - закон соразмерности - каждый, вступающий в процесс противоборства должен соразмерять свои силы и возможности.
- *2) Принципы противоборства:*
 - принцип свободы действий - свободная сфера действий у одной из сторон дает ей больший шанс на успех;

- принцип ограничения свободы действий - активность по снижению возможностей свободы действия для другой стороны;
- принцип использования ресурсов противника в своих целях (пример: подъем японской экономики «на спинах» своих бывших противников - американцев; другой пример - развал России ее же собственными силами);
- принцип осведомленности о противнике в противоборстве с ним (способы - шпионаж, разведка);
- принцип предвосхищения действий противника (на основе осведомленности);
- принцип решающего момента - выигрывает тот, кто проведет свои действия в нужный момент;
- принцип дезорганизации действий противника - один из основных принципов;
- принцип замещения - возможность замены руководителя в критический момент (предполагается подготовка такой «замены»);
- принцип потенциализации - заранее продуманная система демонстрации возможных действий, которые, однако, предусмотрено не осуществлять (т.е. «запугивание» противника).

• **2. Методы и условия ведения противоборства:**

○ **1) Общие методы противоборства:**

- метод преднамеренных потерь (пожертвовать небольшим для достижения главной цели);
- метод неожиданного действия;
- метод введения в заблуждение;
- метод информационного упреждения (иногда для победы выгодно, чтобы противник знал о ваших намерениях, например, из моральных соображений - «честную» борьбу вести приятнее);
- метод заманивания в ловушку;
- метод камуфляжа (например, многие негодяи «прикидываются» благородными);
- метод слабого звена (стремление найти «ахиллесову пяту» у противника);
- метод расчленения («разделяй и властвуй»);
- метод угроз;
- метод «стрелки весов» (известный пример: высказывание вице-президента США Гарри Трумэна: «Мы будем помогать Германии, если побеждает СССР, но если «стрелка часов» качнется в пользу Германии - помогать СССР, и таким образом, «пусть убивают друг друга как можно больше». Кстати, Г. Трумэн стал после Ф. Рузвельта 33-м президентом США, это именно он отдал приказ о ядерной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки, в 1949 г. создал НАТО, очень не любил компартию и преследовал ее в США).

Гарри Трумэна: «Мы будем помогать Германии, если побеждает СССР, но если «стрелка часов» качнется в пользу Германии - помогать СССР, и таким образом, «пусть убивают друг друга как можно больше». Кстати, Г. Трумэн стал после Ф. Рузвельта 33-м президентом США, это именно он отдал приказ о ядерной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки, в 1949 г. создал НАТО, очень не любил компартию и преследовал ее в США).

○ **2) Методы наступления:**

- метод концентрации сил (на главных направлениях);
- метод «ахиллесовой пяты» (бить по самым слабым местам противника);
- метод свершившегося факта (главное - опережение, например, опередить соперника на рынке);
- метод опережающего удара;
- метод внезапного удара (в самый неподходящий момент для противника);
- метод «проволочек», уклонения от решающих действий;
- метод провокаций (цель - спровоцировать противника на неизбежные «ответные» ходы и, таким образом, взять инициативу и начать контролировать ситуацию).

○ **3) Методы обороны:**

- метод «отсеков» (разбивать свои ресурсы на части - аналогично «отсекам» корабля на случай аварии);
- метод «бумеранга» (обратить удары противника против него самого).

• **3. Методы перехода к сотрудничеству:**

- **1) Социально-психологические правила ослабления или прекращения противоборства:**

- правило активного отношения (активность проявляет та сторона, от которой реально зависит прекращение противоборства);
- правило исключения «ложных образов» противоборства (разрушение «образа врага»);
- правило ассимиляции отрицательных эмоций (снятие напряженности в переговорах - очень тонкое дело);
- правило смыслового ограничения (не переходить на личности);
- правило исключения альтернативы «победитель - побежденный» (никто не хочет быть побежденным. Пример: Россия - реально побежденная страна, но все делают вид, что «стало еще лучше»).

○ **2) Методы ослабления и прекращения противоборства:**

- метод альтернативного разделения («перемещение» представителей противоборствующих сторон по своему усмотрению, разрешается образование новых групп, союзов и т.п.);
- метод соучастия (через диалог);
- метод сближения (меньше говорить о том, что разъединяет и больше о том, что сближает);
- метод символических жестов;
- метод «ассимиляции» (взаимопроникновение друг в друга);
- метод обращения к прошлому опыту (ко времени, когда «все было хорошо» в отношениях);
- метод провоцирования на добро (когда «приятно делать добро друг другу»);
- метод общего врага (объединяет бывших соперников);
- метод бойкота (инициатором выступает третья сторона, заинтересованная в прекращении противоборства - найти такую сторону);
- метод «уравновешивания» (установить равновесие сил);
- метод отвлечения (переключение на другие объекты, которые не вызывали споров);
- метод психологической паузы;
- метод взаимовыгодных вариантов;
- метод «фрагментации» (проблема расчленяется на составляющие, каждая из которых решается по очереди);
- метод посредничества (с помощью авторитетного для обеих сторон «третьего судьи»);
- метод остракизма (изгоняются все, кто мешает сотрудничеству);
- метод исключаемой демонстрации (стремление к объективной оценке одних и тех же действий и поступков);
- метод исключения «потери лица» (никто не должен чувствовать себя проигравшим).

• **Варианты управления конфликтом.**

1. **Основные структурные методы разрешения конфликта** (см. Мескон и др., 1992. С. 524-526):

- разъяснение требований к работе (каждому конкретному сотруднику);
- координационные и интеграционные механизмы: например, «цепь команд»; смысл - установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие работников;
- общеорганизационные комплексные цели, требующие объединения усилий нескольких работников (цель - направить усилия персонала на достижение общей цели и, таким образом, повысить степень сплоченности);
- структура системных вознаграждений - через влияние на поведение людей с целью предотвращения дисфункциональных последствий: например, если вознаграждать соответствующие отделы организации только за увеличение количества продукции, то это вступает в противоречие с ролью других отделов, отвечающих за качество, и общая прибыль фирмы уменьшается; таким образом, важны - комплексный подход, ориентация на общий результат и вознаграждение - в зависимости от вклада каждого подразделения.

2. **Основные стратегии управления конфликтом** (см. Методы практической психологии общения, 1990. С. 54-57).

▪ Стратегия предотвращения конфликтов, предполагающая следующие основные действия: устранить реальный предмет конфликта; привлечь в качестве арбитра независимое незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению; сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

▪ Стратегия подавления конфликта (применяется в отношении конфликтов в необратимо деструктивной форме и к беспредметным конфликтам), предполагающая: целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих; разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми; создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют возникновению конфликтных взаимоотношений (например, развести конфликтующих по разным участкам работы или по разным сменам).

▪ Стратегии отсрочки (как временные меры, помогающие ослабить конфликт до момента, когда созреют условия для разрешения конфликта). Главное в данной стратегии - изменить отношение одного из конфликтующих к другому (по принципу: «Раз силы стали неравными, то конфликтовать бесполезно...»). Стратегия отсрочки часто предполагает также следующие действия: изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; уменьшить или увеличить роль и место одного из конфликтующих в воображении другого; изменить представление конфликтующего о самой конфликтной ситуации (об условиях конфликта, взаимоотношениях людей и т.п.); изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующих и тем самым сделать его менее опасным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

• **Основные принципы и тактики разрешения конфликта.**

1. **Принципы разрешения конфликта:**

▪ *принцип понимания* - осознание реальной проблемы, соотношения сил в конфликте, предмета конфликта, знание потенциально конфликтных личностей, хорошая ориентация в потенциальных условиях возникновения конфликтов и фазах развития конфликта;

▪ *принцип предвидения* - прогнозирование потенциальных конфликтов между сотрудниками, группировками и своевременная подготовка к ним.

2. **Основные тактики разрешения конфликта:**

▪ *Общие рекомендации* - при возникновении напряжения между партнерами следует проявлять: внимание к собеседнику; доброжелательность, дружелюбие, расположенность, уважительное отношение; естественность; терпимость к его слабостям; сочувствие к нему, участие; выдержку, самоконтроль; спокойный тон; лаконичность, немногословность (строить фразы так, чтобы они вызвали нейтральную или позитивную реакцию собеседника); постоянно поддерживать обратную связь с собеседником (с помощью вербальных и невербальных средств); чуть затягивать ритм, темп беседы, если собеседник излишне взволнован и слишком быстро говорит; следить за собеседником внимательно, при первой возможности установить с ним контакт и стремиться не терять его; стараться смотреть собеседнику в глаза (но не фиксировать взгляд более 10 секунд), следить за изменениями его лица, рук, позы; пытаться мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в это состояние; попытаться почувствовать: «А каково было бы мне в этом состоянии?».

▪ *Поведение на первой (дословесной) фазе беседы:* дать выговориться, не пытаться перекричать, перебивать собеседника; внимательно слушать; сделать паузу, если собеседник излишне активен; показать мимически, двигательными средствами (без слов), что Вы заметили состояние собеседника; уменьшить социальную дистанцию с собеседником (улыбнуться, резко приблизиться, оказаться лицом к лицу, коснуться, наклониться).

▪ *Оперативные приемы поведения на второй (словесной) фазе беседы:* доброжелательно поприветствовать собеседника (если беседа проходит без дословесной фазы); отвлечь или переключить внимание собеседника с конфликтной темы (например, предложить закутить, высказать комплимент, спросить о чем-либо); предложить сесть (причем садиться по

возможности под острым углом к собеседнику на расстоянии не более 0,5 метра); сказать о своем самочувствии, состоянии, которые вызвали у Вас слова собеседника, если его статус выше и позиция сильнее, чем у Вас; спросить о состоянии, самочувствии собеседника, если его статус ниже и позиция слабее, чем у Вас; обратиться к фактам; признать свою вину, если она есть; признать правоту собеседника в тех пунктах, где он несомненно прав; дать понять собеседнику, что Вы понимаете, насколько важен вопрос, о котором он говорит; показать собеседнику свою заинтересованность в решении его проблемы; подчеркнуть общность интересов, целей, задач с собеседником; разделить с ним ответственность за решение проблемы; подчеркнуть свое доверие к собеседнику; подчеркнуть лучшие качества партнера, которые помогут ему самому справиться со своим состоянием; подчеркнуть значимость партнера, его место, роль в группе, его сильные стороны, хорошее отношение к нему со стороны значимых людей; попросить у собеседника совет, как Вам поступать с ним, как Вам помочь решить его проблему; спросить у собеседника, как он сам собирается решать свою проблему; обещать поддержку, если это не противоречит Вашим принципам и интересам общего дела; если есть возможность, решать вопрос сразу или пообещать это сделать в кратчайший срок.

▪ *Специальные оперативные приемы.* Здесь важно знать об «уязвимых местах» собеседника и всегда давать ему возможность сохранить «свое лицо»: повторить самые неразумные слова собеседника «как бы с недоумением» (типа того, что он наверное «просто ошибся» или Вы сами его «не поняли»); тактично показать, что собеседник излишне резок (через сухое, холодное, формальное обращение, увеличение психологической дистанции, через подчеркнутую «вежливость»); сделать комплимент агрессору (по принципу «доброта с красотой вместе спасут мир»); свести проблему к юмористической или даже гротескно-сатирической стороне (и по возможности, вместе посмеяться над «недоразумением»); проявить по отношению к партнеру более сильную агрессию, чем продемонстрировал он Вам (естественно, если у Вас есть для этого «таланты»); сказать собеседнику о негативных сторонах и последствиях конфликтной ситуации лично для него (как бы «отрезвить» его); показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит (или которых опасается), и эти люди могут порвать с ним отношения.

Важную роль в конструктивном разрешении конфликтных ситуаций играют специально организованные переговоры. Ниже предлагаются *основы техники ведения переговоров* (см. Мастенбрук, 1996. С. 122-157; Методы практической психологии общения, 1990. С. 55-57; Фролов, 1997. С. 173-184).)

В ходе урегулирования конфликта возможен вариант проведения беседы в режиме спора и дискуссии, поэтому полезно разобраться, в чем их специфика и в чем их возможности и ограничения в плане разрешения конфликта. *Дискуссия* - обсуждение какого-либо вопроса на собрании, в печати. *Спор* - состязание, в котором одна сторона отстаивает только свое мнение о предмете спора (см. Фролов, 1997. С. 173).

• Традиционно выделяются *основные виды спора* (см. Фролов, 1997. С. 175):

○ Одна из сторон обладает действительно правильным знанием. Разрешение спора сводится к доказательству своей правоты; но тот, кто обладает правильной информацией, т.е. заранее знает свою победу, все-таки вступает в спор... О таком споре в народе говорят: «Спорят двое, один из них подлый, другой - глупый».

○ Обе стороны имеют достоверные, идентичные знания и могут это доказать. Спор часто возникает из-за взаимного непонимания, т.е. спорят об одном и том же. Парадоксально, но это самые сложные и длительные споры...

○ Ни одна из сторон не обладает достоверной информацией. Споры также бывают длительными и бурными. Часто обе стороны бывают недовольны, т.к. выясняется их некомпетентность в обсуждаемой проблеме.

• *Классификация споров по целям* (см. Фролов, 1997. С. 176-177):

○ *Аподиктический спор.* Цель - нахождение правильного ответа. Часто получается новое знание (пример: спор А. Эйнштейна с Н. Бором по проблемам развития физики, в немалой степени обогативший науку).

○ *Эвристический спор.* Цель - каждая сторона достигает своих целей, не обманывая другую сторону. Основные методы: рассуждения и доказательства.

○ *Софистический спор.* Цель - достичь своих личных целей, не считаясь с целями другой стороны. Часто используются различные «уловки» и некорректные способы (о них уже говорилось выше).

• **Рекомендации по организации конструктивного обсуждения** (см. Мельник, 1991. С. 9-12):

1. **Меры, способствующие конструктивному обсуждению:**

- предварительная работа над проблемой (подготовка к спору или дискуссии);
- анализ интересов сторон;
- выделение взаимоприемлемых критериев оценки эффективности обсуждаемых вопросов;
- выработка совместной концепции подхода к обсуждаемой проблеме;
- если возможно, составление каждой из сторон текстов с тезисным изложением своих позиций;
- анализ вопросов, по которым наметилось разногласие;
- заблаговременное определение позиций для возможных уступок в споре;
- организация самой процедуры обсуждения, исключая «уловки» и некорректные способы ведения переговоров.

2. **Логические правила при аргументации:**

- формулировки должны быть четкими, определенными и понятными;
- обсуждаемые положения не должны подменяться по ходу обсуждения (по принципу: «Сначала - за здоровье, потом - за упокой»);
- опровержение должно осуществляться независимо от аргументов, т.к. неправильность аргументов еще не свидетельствует о ложности тезиса;
- опровержение - через разные виды доказательства: через доказательство несостоятельности главной идеи - опровержение тезиса; через показ несостоятельности доводов - опровержение аргументации; через показ неправильности связи аргументов и тезиса - опровержение демонстрации;
- аргументы должны быть достоверными и достаточными для доказательства своей позиции.

3. **Приемы стимулирования обсуждения:**

- ярче продемонстрировать актуальность проблем для всех участников;
- сделать приоритетными убедительные аргументы;
- использовать метод «условного принятия довода оппонента («Допустим, что вы правы...»);
- использовать прием «гипотетического обсуждения» («...предположим, что Ваша точка зрения правильная...»);
- оттягивание возражений (это помогает лучше узнать позицию и доводы оппонента);
- поощрять активность оппонента с помощью уточняющих вопросов («...а как бы Вы это сделали?»).

4. **Нейтрализация «уловок» и ошибок аргументации:**

- открыто обсудить с оппонентом некорректные приемы ведения переговоров;
- стремиться раскрыть суть уловки (а для этого их надо знать);
- тактично объяснить характер ошибочных умозаключений (если эти ошибки носят непреднамеренный характер);
- если оппонент «злостно» использует свои уловки - нейтрализовать их с помощью своих уловок (по принципу: «на любую силу всегда найдется еще большая сила», правда, если она действительно найдется...);
- использовать прием «возвратного удара» (использование его же аргументов против него самого);
- разоблачать уловки (лучше с помощью яркого примера, показывающего нежелательные последствия этой уловки для того, кто ее использовал);

- использовать «метод обличения» (открыто заявить о намеренном характере уловки оппонента);
 - логическое принуждение оппонента признать свою неправоту (это как бы основной метод);
 - если уловки связаны с искажением смысла, то попросить оппонента «уточнить свои высказывания»;
 - если используются уловки, направленные на дискредитацию Вашей личности, то следует перевести обсуждение на проблему и не поддаваться на провокации (например, не стремиться «оправдываться»);
 - не стремиться высказывать сразу все имеющиеся аргументы;
 - не следует стремиться к тому, чтобы непременно «загнать оппонента в угол»;
 - поскольку некоторые мысли и идеи еще должны созреть, то можно предусмотреть несколько этапов обсуждения данной проблемы (если проблема действительно сложная).
- Выделяются также **возможные «исходы» спора** (см. Фролов, 1997. С. 183-184):
- Спор ни к чему не привел;
 - Сопrotивление сторон в конце спора уменьшилось (позиции сблизились);
 - Один из спорящих согласился с мнением своего оппонента;
 - Обе стороны выиграли от спора, прояснили некоторые свои позиции (например, в «аподиктическом» споре - см. выше);
 - Проблема спора не решена, но обе стороны оказались в выигрыше (например, укрепились в своих позициях или продемонстрировали окружающим свои достоинства).

В целом выделяются следующие **основные подходы по осуществлению вмешательства в конфликтные ситуации** (см. Мастенбрук, 1996, с.183):

1. **Экспертный метод**, направленный на решение конкретной проблемы уже сформировавшейся организации.
2. **Процедурный метод**, где консультант управляет процессом изменений в организации, посредством указания достижимых процедур и их конкретного места вместе с самим клиентом.
3. **Консультационный подход** - это, прежде всего, обучение клиента (заказчика); развивает его интуицию, способность понимать и решать свои проблемы. При реализации консультационного подхода психологу особенно важно продемонстрировать свою независимость и беспристрастность. Входе работы с противоборствующими сторонами важно структурировать их взаимоотношения, а также обеспечить равное влияние сторон на процесс разрешения конфликта. Важную роль играет рассмотрение так называемых «безысходных ситуаций», когда в ходе их детализации и анализа вырабатываются конкретные рекомендации по преодолению конфликта в целом (см. Мастенбрук, 1996. С. 178-214).

Реально консультационный подход включает в себя элементы самых разнообразных консультационных, процедурных, экспертных и даже психотерапевтических технологий. Все это лишний раз свидетельствует о том, что в современной психологии действуют интегративные тенденции, когда происходит взаимообогащение разных подходов и направлений. Происходит даже переориентация с технологии (психотехнологии), на саму цель (задачу, смысл) психологической помощи, в том числе и в помощи в урегулировании конфликтов и проблем в условиях производства.

Словарь терминов

1. Функциональные состояния работника
2. Стресс в труде
3. Управление производственным конфликтом

Вопросы для самопроверки

1. В чем главная сложность исследования функциональных состояний работника?
2. Каким образом связана проблема стресса (дистресса) с проблемой удовлетворенности трудом (по Г.Селье)?
3. Что общего в понимании и в механизмах профессионального стресса и конфликта в организации?

4. Каковы основные правила остановки «болтливого собеседника» в деловых отношениях (по Н.В.Самоукиной)?
5. Чем характеризуется «конфликтная личность бесконфликтного типа»?
6. Что значит «управлять конфликтом»?
7. Назовите основные неконструктивные способы («уловки») организации и проведения производственного собрания, способствующие развитию деструктивности конфликтных отношений.
8. Обозначьте основные условия перехода от конфликта к сотрудничеству в условиях организации.

Список литературы

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1983. 141 с.
2. Дольник В.Р. Непослушное дитя природы: беседы о человеке в компании птиц и зверей. М.: Педагогика-Пресс, 1994. 208 с.
3. Кабаченко Т.С. Психология управления. В 2 ч. М.: Российское педагогическое общество, 1997. 323 с.
4. Леонова А.Б., Чернышева О.Н. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы: Хрестоматия. М.: Родикс, 1995. 448 с.
5. Лукашенок О.Н., Щуркова Н.Е. Конфликтологический этюд для учителя. М.: Российское педагогическое агентство, 1998. 80 с.
6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996. 256 с.
7. Мельник И. Уловки споров. М., 1991. 13 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
9. Методы практической психологии общения: Учеб. пособие / Под ред. В.П. Захарова, Е.В. Сидоренко. Л.: ЛГТУ, 1990. 61 с.
10. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. М.: Юристъ, 1997. 200 с.
11. Ролз Дж. Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосибирского университета, 1995. 536 с.
12. Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. М.: Тандем, КМОС, 1999. 352 с.
13. Селье Г. Стресс без дистресса. Рига: Внeda, 1992. 109 с.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
15. Фролов С.Ф. Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб. пособие. М.: Юристъ, 1997. 240 с.
16. Хрестоматия по инженерной психологии / Под ред. Б.А. Душкова. М.: Высшая школа, 1991. 287 с.