

Лекция №5. Межличностные отношения

5.1. Ключевые понятия

Общение - сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов и связей между людьми. Оно характеризуется единством пяти сторон: межличностной, когнитивной, коммуникативно-информационной, эмотивной и конативной. Межличностная сторона отражает взаимодействие человека с другими людьми; когнитивная - познание человека в процессе взаимодействия, когда формируются ответы на вопрос, что за человек собеседник; коммуникативно-информационная - процесс обмена между людьми различными представлениями, идеями, интересами, чувствами и т.д.; эмотивная - эмоциональное состояние людей в процессе общения, возникающих чувств и настроений; конативная (поведенческая) - причины общения, реализуемые в процессе взаимодействия.

Межличностное общение подразумевает непосредственный контакт между людьми в группах или парах, постоянных по составу участников. Общение может быть *межперсональным* и *ролевым*. Осуществляя профессиональную деятельность, люди общаются между собой в рамках своих должностных обязанностей, ведут себя в соответствии с писаными и неписаными правилами. Существует иерархия взаимоотношений, которая определяется социальным статусом, квалификацией, возрастом, общественными связями и другими характеристиками. Такое общение называют **социально-ролевым**.

Социальная роль - это относительно устойчивые стереотипы поведения в конкретно-психологическом окружении. Здесь «роль» - не просто метафора. Это понятие достаточно точно отражает тот факт, что в сходных социальных обстоятельствах различные по своим индивидуальным особенностям люди ведут себя одинаково, как бы выполняя заданные роли, реализуя внешние и внутренние стереотипы поведения, соответствующие в данный момент конкретному социальному положению.

Средства общения – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения. Они бывают вербальные и невербальные. *Вербальные средства общения* – слова с закрепленными за ними значениями. Слова могут быть произнесены вслух (устная речь), написаны (письменная речь), заменены жестами у слепых или произнесены про себя. *Устная речь* является более простой и экономичной формой вербальных средств. Она разделяется на: диалогическую речь, в которой принимают участие два собеседника; монологическую речь – речь, которую произносит один человек. *Письменная речь* применяется при невозможности устного общения или, когда необходима точность, выверенность каждого слова. С помощью невербальных средств общения передается около 55–65 % информации.

Высказывание может иметь несколько значений в зависимости от контекста. В результате нам часто не удастся передать смысл сообщения, который мы хотели бы донести. *Под метаязыком* подразумевается такое использование слов, когда они принимают специфическое значение, отличное от буквального. Определенные социальные группы имеют собственный язык. В этих группах могут существовать свои слова, но чаще всего у них вырабатывается общий и признаваемый всеми участниками группы метаязык, с помощью которого и передается смысл. Например, ниже объясняется метаязык продавцов недвижимости (таблица 1).

Таблица 1

Метаязык продавцов недвижимости

Метаязык	Перевод
Дом компактный	Очень маленький
Дом с большим потенциалом	Требует ремонта
В эксклюзивной, тихой части	Далеко от школ и магазинов
Идеальный первый дом	Для людей с небольшими доходами
Уникальная возможность купить	Трудно продать

Параязык служит дополнительным сигналом получателю сообщения, если этот язык соответствует вербальному смыслу, например, рассерженный человек говорит быстро и на повышенных тонах. В этом случае выражение недовольства идет на двух уровнях сразу. Параязык можно использовать также и для того, чтобы подчеркнуть особое значение слов. Параязык общения нередко помогает определить взаимоотношения между людьми. Таким образом, параязык выполняет функцию поддержки вербального сообщения и помогает определить взаимоотношения между сторонами.

Большая часть процессов межличностного общения приходится на общение *невербальное (неречевое)*. Это означает, что 50-70% информации человек передает посредством невербального канала коммуникации. В связи с этим для того, чтобы, слушая, понимать и взаимодействовать с собеседником, нужно знать и понимать язык невербального общения. *Невербальное общение* - общение посредством неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами: визуальной, акустической, тактильной, ольфакторной.

В визуальную систему общения входят: жесты; мимика, позы; кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение); пространственно-временная организация общения; контакт глазами (визуальный контакт); вспомогательные средства общения, в том числе подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (это признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках) и пр. *Акустическая система* подразделяется на следующие аспекты: паралингвистическая система (система вокализации, т.е. темп голоса, его диапазон, тональность); экстралингвистическая система (включение в речь пауз, покашливания, смеха, плача, темп речи). *Тактильная система* - прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи.

Климат общения – это атмосфера или условия, в которых происходит обмен идеями, информацией или впечатлениями. Климат общения является одной из характеристик организационной культуры.

Типичные признаки поведения, **открытого** для общения и поддерживающего его, следующие: *содержательность* (сообщения в большей степени информативные, а не оценивающие); *конструктивность* (внимание сосредоточено на решении проблем); *открытость и честность* (даже если высказывается критическое замечание, его цель – помочь и улучшить); *равенство* (в общении ценится участие каждого независимо от роли и статуса); *терпимость* (признается неизбежность ошибок и неверных суждений); *обратная связь* (считается исключительно важной для поддержания хороших отношений).

Закрытому климату общения присущи следующие характеристики: *обвинительный уклон* (акцент на раздачу упреков и обвинений); *контроль* (от людей ожидается следование определенным типам поведения); *лицемерие* (сообщения представляются в манипулятивной манере); *безразличие* (преобладают «отстраненные», безличные формы общения); *неравенство* (при общении подчеркиваются различия в служебном положении, квалификации и знаниях); *догматизм* (неготовность принимать другие точки зрения); *неприязнь* (потребностям окружающих не придается большого значения).

Умение слушать. Те, кому удастся общение, не только умеют хорошо говорить, но и исключительно эффективно слушают. *Слушание* – это активный психологический процесс, для которого требуются концентрация и сознательные усилия. Слушание – это нечто большее, чем просто получение информации и ее интерпретация. Слушание предполагает активное участие слушающего и представляет собой метод сбора информации. Можно выделить несколько типов активного слушания, которые наиболее полезны на рабочем месте. *Первый тип* – поддерживающее слушание. *Цель его* – просто побудить

другого человека высказать то, что он думает или чувствует. В принципе, чем больше люди говорят, тем больше вы узнаете. Поэтому ваша задача – продемонстрировать свое понимание так, чтобы не прерывать говорящего. В этом случае полезно использовать язык жестов, например, смотреть в глаза, кивать головой. *Второй тип* – заинтересованное слушание, когда вы устанавливаете взаимоотношения. Аспект участия в общении гораздо важнее сбора информации. Вы показываете другому человеку свою заинтересованность в нем и в том, что он говорит, – формируете систему контактов. Цель вашего общения – сосредоточиться на человеке и использовать диалог, чтобы собеседник почувствовал себя с вами легко и ощутил свою значимость. *Третий тип* – запоминающее слушание. В этом случае вам сообщают факты или информацию. Такой тип слушания больше подходит для разговора в группе, когда вы непосредственно не участвуете в диалоге. Если не надо устанавливать взаимоотношения с другим человеком, то вы будете слушать, прежде всего, ради получения информации.

5.2. Проявление активных и пассивных черт в межличностном общении

Психологические черты, как любое свойство, проявляются лишь при взаимодействии, поэтому лидерству способствует проявление таких черт, как уступчивость, доверчивость, добросердечность, отзывчивость. В психологии эти черты принято относить к пассивным чертам, основа которых – доверие. Доверчивость является сложным психологическим образованием, предполагающим способность определять границы уместности доверия и уступчивости, адекватной ситуации, личностным возможностям субъектов взаимодействия. Активные и пассивные черты представляют собой неразрывное единство по сути, но в процессе общения одновременно проявляться не могут.

Адаптивное поведение или поведение в коридоре норм характеризует психологические черты как тенденцию к лидерству или уступчивости, которые

проявляются лишь в случае необходимости. Однако *адаптивное поведение* скорее исключение, чем норма. Человек демонстрирует ту или иную психологическую черту не столько в зависимости от ситуации, сколько от того, как ведет себя партнер по общению. Способность гибко переходить от активных черт к пассивным и наоборот, не выходя за пределы коридора, - условие налаживания отношений. По роду деятельности роль руководителя предписывает проявление активности, тогда как подчиненный обязан (по роли) проявлять пассивные черты доверия и уступчивости. Открытое сопротивление как нежелание уступать тому, в чем подчинении находишься, встречается редко, но сопротивление есть и может проявляться как скрытый саботаж, игнорирование. Руководитель может этого и не осознает, но почти всегда чувствует, что ему не доверяют, не дают возможности проявить себя в мере, в какой он того желает.

Несоответствие социальной роли внешним обстоятельствам несет в себе высокий потенциал эмоциональной напряженности для участников взаимодействия. Руководитель неосознанно стремится к усилению внешней социальной символики власти, с одной стороны, и психологических черт - с другой. Чаще всего такой чертой становится требовательность, демонстрацию которой руководитель считает своей профессиональной обязанностью. Черта выделяется, заостряется, а поскольку ее эксплуатация происходит даже тогда, когда в этом нет объективной необходимости, то она начинает наращиваться и перерождаться. Количество порождает новое качество, которое в психологии называют акцентуацией: это не свойство, проявляющееся только в процессе общения, а признак, характерная особенность, принадлежащая человеку. Требовательность, из свойства переродившись в признак - непримиримость, вызывает цепную реакцию, перерождение других черт, как бы приравнивая их к себе. И это происходит не только с теми чертами, которые активно используются, но и с теми, которые находятся в запасе до поры до времени.

Акцентуации - это характерные признаки, которые «принадлежат» человеку, и он ведет себя не в соответствии с ситуацией, а так, как они «диктуют». Следует заметить, что акцентуированность характера, при условии сбалансированности профиля, можно назвать среднестатистической нормой, помогающей человеку выполнять его социальные роли. Акцентуации в зависимости от степени выраженности бывают скрытыми или явными. Адекватные активные черты вытесняются: самоуверенность приходит на смену уверенности в себе, требовательность уступает непримиримости, скептицизм теряет гибкость, становясь упрямством, и как итог - вместо лидера на сцену выходит человек властный. «Выход за пределы нормы» неизбежно ведет к деформации личности. Однако надо отдать должное - человек с такими характеристиками способен превосходно решать производственные задачи, правда, за счет чужого и собственного здоровья. В обществах авторитарного, тоталитарного типа он даже может служить эталоном хорошего руководителя.

Изменение личности невозможно без участия другого человека, уступающего без доверия на основе искаженной черты послушности. Проходит время, и уступчивость сменяется кротостью, добросердечие порождает несамостоятельность, а отзывчивость превращается в навязчивость. Если ситуация разрушающего общения не меняется, то люди продолжают наращивать, заострять отрицательные черты. В дальнейшем, если нет психологической коррекции, формируются невротические (пограничные) черты личности. Требовательность властного человека, «доведенная до логического конца», превращается в жестокость, которая поддерживается негативизмом (переродившееся упрямство) и самовлюбленностью. Деспотизм характеризуется как пограничное состояние: переступив невидимую грань нормы, человек уже не может вернуться назад. Здесь действует закон необратимости психических процессов. В таком человеке все подверглось деформации и все изменилось. Акцентуированные черты отразились на лице, проявились в походке, манере

говорить, в жестикуляции и интонациях. Для того чтобы дойти до пограничного состояния, у человека в руках должна быть, с одной стороны, сосредоточена огромная власть, с другой - сотни, тысячи людей, жаждущих подчиняться. Таким образом, психологические черты изменяются, и с помощью тест-опросника «Диагностики межличностных отношений», разработанного Т. Лири и содержащего 128 различных характеристик, можно в цифровом виде (стены) зафиксировать переход от одной характеристики к другой. Естественно, следует понимать, что цифровое соответствие относительно, фиксируется тенденция (таблица 2).

Таблица 2

Перерождение психологических черт

Октант	Исходные характеристики, 3...8 стенов	Акцентуированные черты, до 12 стенов	Пограничное состояние, свыше 12 стенов
<i>Активные черты</i>			
I	Лидерство	Властность	Деспотизм
II	Уверенность в себе	Самоуверенность	Самовлюбленность
III	Требовательность	Непримиримость	Жестокость
IV	Скептицизм	Упрямство	Негативизм
<i>Пассивные черты</i>			
V	Уступчивость	Кротость	Пассивное подчинение
VI	Доверчивость	Послушность	Зависимость
VII	Добросердечие	Несамостоятельность	Чрезмерный конформизм
VIII	Отзывчивость	Навязчивость	Жертвенность

5.3. Стили межличностного взаимодействия

Стиль - это устойчивая совокупность личностных и социально-психологических характеристик, посредством которых реализуются те или иные методы воздействия (общения) на группу или отдельных индивидуумов.

О стилях межличностного общения написано много работ, но остановимся на стиле, выявить который удастся с помощью тест-опросника «Диагностики межличностных отношений». В своей интерпретации Л.Н. Собчик связывает выделяемые стили с психофизиологическими особенностями человека, полагая,

что индивидуальный стиль межличностного поведения напрямую зависит от типа реагирования. Преобладание и степень выраженности того или иного стиля межличностного отношения находятся в зависимости от интенсивности эмоциональной окраски взаимодействия человека с окружающими его людьми. Насчитывается *восемь вариантов стилей межличностного общения*: 1) властно-лидирующий; 2) независимо-доминирующий; 3) прямолинейно-агрессивный; 4) недоверчиво-скептический; 5) покорно-застенчивый; 6) зависимо-послушный; 7) сотрудничающе-конвенциальный, 8) ответственно-великодушный тип межличностных отношений. Эксплуатация того или иного стиля способствует появлению у человека определенных психологических черт, которые могут проявляться с различной степенью яркости.

Появление у человека того или иного стиля не является случайностью. Его основанием выступают тип нервной системы, динамичность или инертность нервных процессов по отношению к возбуждению или торможению, а также степень лабильности нервных процессов. На основе сильного типа нервной системы могут формироваться властно-лидирующий и независимо-доминирующий стили; на основе слабого - покорно-застенчивый и зависимо-послушный стили; на основе смешанного - прямолинейно-агрессивный (преобладает сильный тип); недоверчиво-скептический (преобладает слабый тип); сотрудничающе-конвенциальный (преобладает слабый тип); ответственно-великодушный (преобладает сильный тип). Следует заметить, что человек, как правило, использует несколько стилей, что вполне естественно: общаться приходится с людьми разных социальных статусов и ролей. Приведем краткую характеристику стилей межличностных отношений, характерных для каждой из восьми октантов.

Властно-лидирующий стиль (октант I). Для него характерны стремления к оптимистичности, высокой активности, тенденции к доминированию, повышенному уровню притязаний, легкость и быстрота в

принятии решений. Поступки и высказывания могут опережать их продуманность. Реагирование по типу «здесь и теперь», выраженная тенденция к спонтанной самореализации, завоевательная позиция, стремление вести за собой и подчинять своей воле других. Соответствует сильный тип нервной системы, лабильность и динамичность нервных процессов по отношению к процессам возбуждения.

Независимо-доминирующий стиль (октант II). Для него характерны подчеркнутая дистантность в общении, завышенный уровень притязаний, выраженное чувство соперничества, стремление занять обособленную позицию в группе. Доминантность не обращена на общие с группой интересы и не проявляется в стремлении вести людей за собой, мнение окружающих воспринимается критически, собственное мнение возводится высоко и достаточно категорично отстаивается. Возможен нешаблонный, творческий стиль мышления, низкая подчиняемость, высокая поисковая активность сочетается с рассудочностью. Характерен сильный тип нервной системы, динамичность нервных процессов по отношению к возбуждению

Прямолинейно-агрессивный стиль (октант III). Для этого стиля характерны ригидность установок с высокой спонтанностью и упорством в достижении цели, практицизм при недостаточной опоре на накопленный опыт. В состоянии эмоциональной захваченности проявляется повышенное чувство справедливости, сочетающееся с убежденностью в собственной правоте, легко загорающееся чувство враждебности на критику, непосредственность и прямолинейность в высказываниях и поступках, повышенная обидчивость. Находится на рубеже между сильным и слабым типом нервной системы, что способствует некоторой неустойчивости нервных процессов.

Недоверчиво-скептический стиль (октант IV). Для него характерны обособленность, замкнутость, ригидность установок, критический настрой к любым мнениям, кроме собственного, неудовлетворенность своей позицией в

группе, подозрительность, опережающая враждебность в высказываниях и поведении, которая оправдывается априорной уверенностью в людской злобе. В то же время возможны проявления системного мышления, опирающегося на конкретный опыт, практичности, реалистичности, склонности к иронии. Высокая конфликтность может подавляться самим человеком, создавая тем самым повышенную внутреннюю напряженность. Находится на рубеже между сильным и слабым типом нервной системы, свойственны высокая чувствительность, неустойчивые нервные процессы, инертность.

Покорно-застенчивый стиль (октант V). Для него характерен пассивно-созерцательный тип личности: болезненно застенчивый, интровертированный, пассивный, щепетильный в вопросах морали и совести, легко подчиняемый, неуверенный в себе, склонный к рефлексии с преобладанием мотивации избегания неуспеха и с низкой мотивацией достижения, с заниженной самооценкой. Аккуратный и исполнительный в работе, ранимый и впечатлительный, болезненно сосредоточенный на своих недостатках и проблемах, избегает широких контактов и социальных ролей. Характерен слабый тип нервной системы, сложное сочетание инертности с динамичностью в отношении процессов торможения.

Зависимо-послушный стиль (октант VI). Для него характерны повышенная чувствительность к внешним воздействиям, излишняя тревожность, тенденция к зависимости мотивационной направленности от складывающихся отношений, собственного мнения - от мнения окружающих. Потребность в привязанности и теплых отношениях является для них ведущей. Исполнительность и ответственность в работе создает им хорошую репутацию в коллективе, однако инертность в принятии решений, конформность установок и неуверенность в себе не способствуют их продвижению на роль лидера. Характерен слабый тип нервной системы с преобладанием динамичности нервных процессов в отношении торможения.

Сотрудничающе-конвенциальный стиль (октант VII). Для данного стиля характерны эмоциональная неустойчивость, высокий уровень тревожности и низкий уровень агрессивности, повышенный отклик на внешние воздействия, зависимость самооценки от мнения других, стремление причастности к групповым действиям, сотрудничеству, энтузиазм, восприимчивость к эмоциональному настрою группы. Широкий круг интересов сочетается с поверхностным характером увлечений. Характерен смешанный, с преобладанием слабых характеристик тип нервной системы, тормозимые черты сочетаются с лабильностью.

Ответственно-великодушный стиль (октант VIII). Для него характерны потребность в соответствии социальным нормам, склонность к идеализации гармонии межличностных отношений, экзальтация в проявлении своих убеждений, выраженная эмоциональная вовлеченность, более поверхностная, чем это декларируется. Возможны легкое вживание в различные социальные нормы, гибкость в контактах, коммуникабельность, доброжелательность, жертвенность, стремление к деятельности, полезной для всех людей, проявление милосердия и благотворительности. Возможна проблема подавленной (или вытесненной) враждебности, вызывающая повышенную напряженность, отсюда склонность к психосоматическим заболеваниям и вегетативному дисбалансу. Тип нервной системы - смешанный с преобладанием сильного типа, лабильность.

Каждой социальной роли соответствуют свои стили взаимодействия, и на каждый стиль имеется своя мода, которая складывается в зависимости от политической и экономической ситуации. Доминирование, даже адекватное ситуации и социальной роли, может реализовываться человеком с помощью разных стилей. В реальной жизни человек не может использовать весь теоретически возможный диапазон стилей, предпочитая какой-то один либо потому, что этот стиль соответствует на данный момент социальному идеалу,

либо потому, что стиль соответствует психофизиологической природе человека. Если происходит смена стилей, то это бывает в ситуациях смены ролей, например, руководитель оказывается не среди подчиненных, а среди вышестоящих менеджеров: картинка поворачивается, и человек неосознанно копирует стиль своих подчиненных. Стиль взаимоотношений фиксируется на всех уровнях функционирования человека: каждому стилю соответствует свое выражение лица, своя жестикация, интонация, словарь, поза.

5.4. Межличностные разногласия и конфликты

С психологической точки зрения конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) представляется явлением неоднозначным, сложным и малопривлекательным. Это - показатель серьезной проблемы, которая потенциально таит в себе неприятности, создает чувство дискомфорта и неуверенности. Подсчитано, что за последние три тысячи лет человечество вело пять тысяч войн. А война - это и есть конфликт, доведенный до логического конца. **Конфликт** можно определить, как: отсутствие согласия между двумя (или более) конкретными людьми или группами людей, столкновение противоположных интересов, взглядов и стремлений; открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Исходя из определения понятно, что человек может конфликтовать не только с окружающими, но и с самим собой. Соответственно различают конфликты внутриличностный и межличностный, между личностью и группой и между группами. В организациях обычно встречаются все виды конфликтов. Одни из них проявляются открыто, ярко, другие - скрытые и вялотекущие.

Конфликты отличаются друг от друга и мотивами, характером протекания, последствиями, объемом, содержанием, продолжительностью. Главное - это объект конфликта, т.е. содержание противоречий, лежащих в основе конфликтной ситуации. Объект конфликта может включать: несовпадение интересов и желаний; противоположные цели; противоположные позиции сторон по какому-либо поводу; противоположные средства достижения цели в конкретных обстоятельствах.

Не существует людей, чьи интересы, позиции или взгляды на способы достижения целей совпадали бы полностью. Это и есть изначальная, объективная причина порождения конфликта. Но наличия только объекта конфликта для его развития недостаточно. Нужен инцидент - стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. И главное, необходим субъект - человек, который готов вступить в конфликт, ущемляя интересы другого. Если другой человек отвечает тем же, то и возникает конфликт. Поэтому причины конфликта имеют как объективное, так и субъективное происхождение.

Вначале может показаться, что конфликт вырос из столкновения двух несовместимых позиций по одному вопросу. На самом деле все сложнее. Как правило, люди обладают не только явными, но и скрытыми интересами. Они по-разному оценивают и важность причин, породивших конфликт. Кроме того, обе стороны часто подкрепляют эту несовместимость своими эмоциями.

Если основания для конфликта у обоих участников сходны, то он называется однородным. Существуют его варианты: истинный конфликт при взаимном ущемлении интересов; недоразумение при обоюдной ошибке; психологическая несовместимость при взаимной непереносимости. Если же участники конфликта имеют разные основания, то речь идет о сложном конфликте.

Конфликт по причинам индивидуальных различий возникает от того, что ценности и опыт людей формируют у них разное отношение к одним и тем же событиям, которые как таковые не имеют одного единственно правильного значения. Напротив, каждое событие может быть интерпретировано по-разному. Во всем мире эта причина становится одной из ведущих, так как миграционные процессы привели к появлению многонациональных государств, жители которых исповедуют разные ценности. Конфликтная ситуация незримо присутствует и во всех сферах профессиональной деятельности. Поэтому проблема конфликтов на производстве существует повсеместно, однако, по

данным социологов, в нашей стране конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой.

Исследуя изменения, происходящие в России в последние десятилетия, Е.А. Климов, крупнейший специалист в области психологии труда, выделил ряд наиболее конфликтогенных факторов, или, как он их назвал, потенциально конфликтующих реальностей: требования рынка к работнику и его опыт, сложившийся в прошлом; необходимость профессионального переобучения и нежелание работника расставаться со своим прежним опытом; понимание профессионалом своего опыта как абсолютной ценности и действительная зависимость цены опыта от рынка; неподготовленность профессионалов к пересмотру своего опыта и стремление работодателей идти путем отбора и отсева кадров; субъективный образ профессионального прошлого человека и субъективный образ его будущего; недостаточная ориентация работника на потребителя и реальная зависимость его от потребительского спроса.

Данный список затрагивает глубинные психологические основы сформировавшегося человека. Предположить, что столь серьезные конфликтующие реальности так и останутся потенциальными, нереально. Безусловно, они проявляются и будут проявляться в различных формах конфликтов: и во внутриличностных, и в межличностных, и в межгрупповых. Как будет развиваться конфликт, какие он примет формы, зависит от поведения вовлеченных в него людей. Широкую известность при обрела двухмерная модель, разработанная К. Томасом совместно с Р. Кильманном. В ее основе лежат представления о том, что любое столкновение порождается несовпадением интересов. Стилль поведения в конкретном конфликте будет определяться двумя факторами: мерой, которой человек хочет удовлетворить собственные интересы: предельным уровнем активности, напористости, достигнув которых человек начинает снижать свои претензии, переходя в пассивное состояние; вниманием к интересам другой стороны, тем пределом, до которого одна сторона согласна удовлетворить интересы другой стороны, действуя при этом совместно или индивидуально.

Сочетания «активно - пассивно» и «индивидуально - совместно» образуют основные способы разрешения конфликтных ситуаций. Если оценить эти признаки на качественном уровне (высокий, средний, низкий), то возможны пять различных вариантов поведения, определяющих взаимоотношения людей (рис.1).



Рис.1. Двухмерная модель поведения при конфликте

1) *активно и индивидуально* - принуждение (соперничество, конкуренция): открытая борьба, упорное отстаивание собственных интересов. Человек борется, полагаясь преимущественно на «применение силы» для обеспечения победы своих аргументов, широко используя официальные полномочия и право старшинства. Это классический способ для тех, кто признает позицию «победитель - побежденный». Обычно принуждение порождает чувство враждебности, внутреннего негодования у тех, к кому этот способ применен;

2) *пассивно и индивидуально* - уклонение (избегание, уход): стремление выйти из конфликта, не решая его, проигнорировать возникающие противоречия. Это может быть реакцией на применение способа принуждения. Уклонение - классический способ позиции «побежденный - побежденный». Такая позиция создает у человека чувство неудовлетворенности, напряженности, обиды, а главное, та ким способом проблема никогда не может быть решена;

3) *активно и совместно* - сотрудничество: совместная выработка решения, пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но удовлетворяющая интересы всех сторон, идущая на пользу дела, т.е. способ «выиграть самому и дать выиграть другому» (Х. Корнелиус). Это проявление позиции «победитель - победитель» как готовности к углубленному изучению интересов сторон и поиску взаимовыгодных альтернатив. Акцент делается на решение проблем, а не на выяснение того, кто виноват;

4) *пассивно и совместно* - соглашательство (приспособление): изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий. Фактически, человек отказывается от собственных интересов и целей, давая тем самым партнеру возможность осуществить его цели. Если человек считает, что взаимоотношения важнее, чем «дело», то такая позиция вполне оправданна. Но в организациях она, как правило, приводит к усугублению ситуации и потере уважения к руководству. Эта позиция, как и принуждение, характеризуется отношением «победитель - побежденный»;

5) *частичные уступки с двух сторон* - компромисс. Эта стратегия «половины каравая» вызывает положительное отношение у тех, кто ориентируется на коллектив (или стремится к последовательному сокращению различий в позициях и оценках путем постепенного обмена уступками). Однако, как говорится, «аппетит приходит во время еды». Постоянное прибегание к компромиссу влечет за собой удвоение претензий, их наращивание с обеих сторон. Использование данного способа руководителем приводит к ситуации «победитель - побежденный».

Каждый способ эффективен и уместен в рамках своих границ. Вести себя в конфликте разумно человеку помогают ответы на вопросы: 1) Каковы реальные проблемы и в чем состоят мои интересы? 2) Каково соотношение власти? 3) Каковы мои собственные приоритеты (что важнее всего)? 4) Какие возможны реакции - мои и чужие?

В процессе межличностного общения можно проводить ту или иную линию, которая воспринимается окружающими как характерная для человека

стратегия поведения. Если стратегия окажется неуместной для ситуации общения или принципиально неприемлемой для партнера, конфликт может вспыхнуть буквально с первой фразой. Урегулировать такой конфликт сложно, поскольку сам человек не всегда осознает особенности своей или чужой стратегии. Обычно люди констатируют эмоциональный компонент общения, категорически подчеркивая нежелание общаться друг с другом. Главными составляющими стратегии в процессе общения выступают: позиция человека по отношению к своему партнеру, которая может оцениваться как жесткая или мягкая; отношение к партнеру как к субъекту взаимодействия или объекту воздействия.

Каждый человек в зависимости от ситуации проявляет ту или иную степень жесткости/мягкости. Чем насыщеннее событиями, встречами с разными людьми его жизненный опыт, тем более гибко он общается с окружающими. Впрочем, позиция определяется и другими обстоятельствами, например, природными психофизиологическими чертами и особенностями воспитания.

Вторая составляющая стратегии - отношение к партнеру. Другой, он кто - живой человек, равноправный партнер по общению или объект для манипулирования? Понятно, что разные ситуации требуют разных подходов, но у каждого есть свои глубинные психологические установки, которые задают диапазон отношений, устанавливая незримые границы. Различные варианты стратегий представлены в виде двухмерной модели (рис.2).

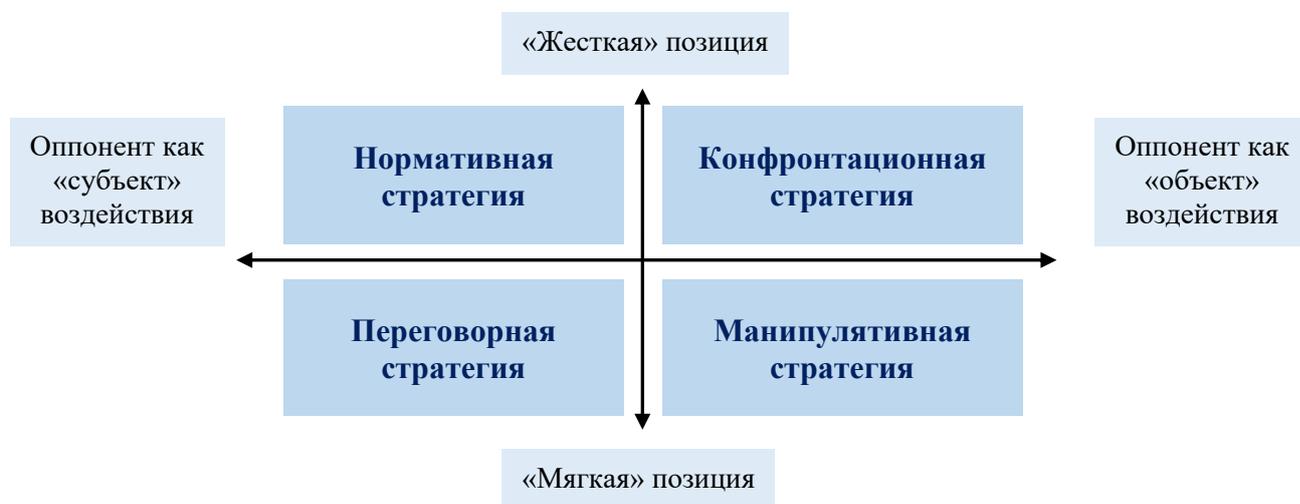


Рис.2 Двухмерная модель «Стратегия взаимодействия»

Характеристика стратегий представлена в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика стратегий

Тип стратегии	Краткая характеристика
Нормативная стратегия	Представляет собой линию поведения в трудной ситуации, в основе которой лежит опора на нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента. Базируется на рациональном анализе ситуации и аргументированном обосновании своей позиции, предъявлении требований в соответствии с официальным статусом или отношением.
Конфронтационная стратегия	Конфликтный, агрессивный тип поведения. Предполагает активное использование угроз, психологического давления, оскорблений, блокирующих действий, физического и морального насилия. Для конфронтационной стратегии характерен слабый контроль над своими эмоциями. Зачастую конфронтационные действия из средства достижения первоначально поставленных целей превращаются в цель нанесения максимального ущерба оппоненту.
Манипулятивная стратегия	Достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента, в результате которого он вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении. Предполагает неявное изменение направленности активности другого человека. Для реализации данной стратегии необходим хотя бы минимум знаний о потребностях и интересах оппонента, сильных и слабых сторонах его личности.
Переговорная стратегия	Реализация стремления личности обсуждать проблему, вести активный диалог по поиску альтернативного варианта решения проблемы или компромисса, двигаться к разрешению противоречия путем уступок (односторонних или обоюдных), находить решение, устраивающее обе стороны. В переговорной стратегии реализуется установка человека на совместный поиск решения.

До сих пор речь шла о деловых разногласиях, имеющих определенное предметное содержание. Такие конфликты Л. Козер назвал *реалистическими*, отделив их от конфликтов беспредметных - *нереалистических*. **Реалистические конфликты** вызваны какой-то конкретной причиной и направлены на достижение конкретного результата. После того как инцидент исчерпан, конфликт исчезает, но может превратиться и в конфликт нереалистический. Основа беспредметного конфликта - накопившиеся обиды, вражда, неприязнь. Отрицательные эмоции создают напряженность и требуют освобождения: человека буквально «прорывает». Цель такого взаимодействия состоит в желании поругаться, а не достичь конкретного результата. **Нереалистические конфликты** всегда деструктивны, ими сложно управлять. Спасает в таких

ситуациях создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры, поддержание социально приемлемых способов поведения.

В большинстве случаев конфликты в организациях носят содержательный характер, в которых люди проявляются как ситуативно конфликтные: исчезает ситуация, порождающая конфликт, и все становится на свои места. Российские психологи выделили психологические типажы перманентно конфликтных людей, т.е. людей, имеющих особенности характера, которые как бы провоцируют конфликтное поведение (таблица 4). Конфликтность этого типа не удастся преодолеть рациональными способами или «усилием воли». Психологи рекомендуют с сочувствием относиться к таким людям, избегая вступать с ними.

Таблица 4

Типажы перманентно конфликтных людей

Типаж	Краткая характеристика
<i>Демонстративность</i>	Стремление быть в центре внимания, в поведении превалирует эмоциональный компонент, конфликты поверхностные.
<i>Ригидность</i>	Неспособность перестраиваться и учитывать ситуацию. Порой обладают завышенной самооценкой и бесцеремонностью (прямолинейность).
<i>Неуправляемость</i>	Импульсивность, непродуманность поведения, которое выглядит как непредсказуемое, вызывающее
<i>Сверхточность</i>	Скрупулезность и добросовестность, что требуют и от других. Редко бывают агрессивными, больше страдают от конфликтов сами.
<i>Бесконфликтность</i>	Стремление избежать конфликта, отсюда непоследовательность поведения, неустойчивость во взглядах
<i>Трудные люди, или «с ума сводящие»</i>	Психологический облик определяют одна-, две черты: жалобщики, молчуны, всезнайки, нерешительные, сверхпокладистые, вечные пессимисты и т. п.

Конфликты возникают тогда, когда обстоятельства находятся в противоречии с ожиданиями людей. Поэтому стратегических путей разрешения конфликта существует два: во-первых, перестроить реальность под ожидания оппонентов и, во-вторых, изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. Лучшим вариантом является совмещение обоих путей, т.е. изменение как реальности, так и отношения людей к этой реальности. Психологи

убеждены, что изменить собственные правила и представления намного проще, чем изменить мир. Начать следует хотя бы с признания того факта, что жизнь трудна и что наличие проблем - неизбежный ее спутник.