**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ и МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя —*внутриличностные конфликты,* носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному “Я”, как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

**Понятие внутриличностного конфликта**

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы.

Вспомним *Ф. М. Достоевского —* гениального представителя и философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев, разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз

“примерял” на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту “загадку” вечного противоборства двух сущностей одного и того же

человека, дуализма мотивов добра и зла.

**Сущность внутриличностного конфликта по Фрейду**

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа — австрийского ученого *Зигмунда Фрейда* (1856 — 1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным *напряжением* и *преодолением* *противоречия* между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием.

**Три типа конфликтной ситуации К. Левина**

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин* (1890—1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида *одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины.* В этой связи он выделил *три* типаконфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя *положительными силами* примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода.

2. Человек находится между двумя приблизительно равными *отрицательными силами.* Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное

школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает.

3. На человека одновременно действуют две *разнонаправленные силы* примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится.

**Теории потребностей А. Маслоу**

Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности; 3) потребность в любви; 4) потребность в уважении; 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенций, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему

не всегда удается. *Этот разрыв между стремлением к*

*самоактуализации и реальным результатом* и лежит в основе внутриличностного конфликта.

**Теория В. Франкла**

Австрийский психолог и психиатр *Виктор Франкл* (р. 1905) создал новое направление в психотерапии — *логотерапию* (от гр. logos — мысль, разум и гр. therapeia — лечение), которая “занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла”.

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Отсутствие смысла жизни порождает у человека состояние, которое он называет *экзистенциальным вакуумом*, или *чувством бесцельности и пустоты*, проявляющееся в скуке и апатии. Скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда, потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

**Теория А.Н. Леонтьева**

Деятельностный подход *А. Н. Леонтьева* (1903—1979): осуществляя разнообразные виды своей деятельности, человек вступает в противоречивые отношения, обусловленные характером структуры самой личности. Любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как сегодня принято говорить, мотивационное поле. *Противоречивое взаимодействие этих “вершин” мотивационной сферы, различных мотивов* *личности и образует внутриличностный конфликт.*

*Внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты*

*поведения, основанные на них.*

*Внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.*

*Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:*

*1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;*

*2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;*

*3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ —*

*большее, а наказанию предпочитает награду;*

*4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;*

*5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся*

 противоречивыми позициями сторон;

 противоположными мотивами, целями и интересами сторон;

 противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — “не убий”);

 отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью

ее устранения.

**.**

**Вопросы для повторения:**

1. Опишите внутриличностный конфликт?

2. Какие характеристики внутриличностного конфликта Вы знаете?

3. Перечислите теории внутриличностных конфликтов.

**Межличностный конфликт**

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. Это один из самых распространенных типов конфликтов : как между сослуживцами, так и между самыми близкими людьми.

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстоять свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов конфликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия.

**Функции межличностного конфликта**

Выделяют различные функции конфликта: *конструктивные* и *деструктивные.*

К *конструктивным* функциям относят:

а) познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагополучных отношений и проявления возникших противоречий);

б) функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);

в) инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);

г) перестроечную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

*Деструктивные* функции конфликта связаны с:

а) разрушением существующей совместной деятельности;

б) ухудшением или развалом отношений;

в) негативным самочувствием участников;

г) низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причина конфликта. Структура конфликта - это взаимосвязи между его элементами.

Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов. Предметом конфликта служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы

объектов.

***Отличительные особенности межличностного конфликта:***

1. Противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей

4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Затрагивают интересы окружения.

**Причины возникновения конфликтов в организации**

В основе возникновения любого конфликтного взаимодействия лежит та или иная причина, выявление и устранение которой способствует разрешению конфликта и сглаживанию ситуации. Именно поэтому вопрос выявления причин конфликтов привлекает внимание исследователей.

Традиционно выделяют *объективные и субъективные причины,* способствующие возникновению конфликта. К числу объективных факторов можно отнести характеристики, не зависящие от человека, в то время как субъективные факторы - личностные характеристики (особенности характера, стремление к первенству, доминированию и т.д.). Вместе с тем, необходимо отметить, что в реальной конфликтной ситуации практически всегда имеются и объективные, и субъективные причины.

Среди **объективных причин** возникновения конфликтного взаимодействия можно выделить факторы, затрагивающие процесс управления, организацию деятельности, уровень профессионализма, нарушения санитарно-гигиенических норм, недостаточность материально-технической базы,

экономические причины.

К числу *управленческих причин* принято относить недостатки организационной структуры, нечеткие должностные инструкции и как следствие непродуманное распределение прав и обязанностей, несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности, расплывчатость требований к сотруднику и их не соответствие с должностными инструкциями.

К *организационным факторам* относят: отсутствие условий для труда, нарушения режима труда и отдыха, перегрузки, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.

*Профессиональные факторы* включают оценку уровня профессионализма, грамотную систему подбора и расстановки кадров, четкость перспектив дальнейшего профессионального и карьерного роста.

К числу *санитарно-гигиенических факторов* можно отнести неблагоприятные условия труда и различные нарушения, касающиеся режима профессиональной деятельности.

Среди *материально - технических факторов,* способствующих возникновению конфликтов, исследователи отмечают устаревшее оборудование и техническое обеспечение, а также их недостаточность.

Помимо вышеуказанных причин, можно отметить *экономические*: задержки в оплате, отсутствие грамотно спланированной системы поощрений.

**Субъективные причины** возникновения конфликта включают личностные особенности, как подчиненных, так и руководителей. Наиболее распространенными ошибками в профессиональной деятельности руководителя, способными стимулировать возникновение конфликтных ситуаций являются нарушения служебной этики (грубость, нетерпимость, высокомерие, неуважительное отношение и т.д.); трудового законодательства (сверхурочная неоплачиваемая работа, запрет на больничные и отпуска и т.д.); неумение справедливо оценивать результаты деятельности подчиненных и мотивировать их на достижение успеха, а также отсутствие или недостаточность внимания со стороны руководителя к социально-психологическому климату в коллективе, возможностям учета совместимости работников.

По мнению Н.В. Гришиной к числу причин возникновения конфликтных ситуаций в организации относятся:

- Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

- Отсутствие опыта у руководителя, вследствие чего он предпринимает неправильные действия (неумело распределяет задания, неправильно использует систему стимулирования труда, не способен понять

психологию сотрудника).

- Недостатки профессионального стиля работы руководителя и его неправильное поведение.

- Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации**

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом и Р.Х* *Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения* *при конфликте:*

 конкуренция или соперничество;

 сотрудничество;

 компромисс;

 приспособление;

 игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

***Стиль конкуренции или соперничества****.* Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно

использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

 обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

 чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

 должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

 взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается

саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать

ее.

***Сотрудничество*** *—* наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для

обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих", "Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим", "Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему". Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить,

какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения

конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения

конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

 если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

 основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

 существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

 необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

***Стиль компромисса***. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться". Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует

также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

 обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

 удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

 ^ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

 компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

***Стиль уклонения***реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона

ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

 считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;

 знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

 обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

 хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

 считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

 подчиненные сами могут урегулировать конфликт;

 решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;

 когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию,

так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

***Стиль приспособления***означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего

оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

 важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

 предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

 вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

 вы осознаете, что правда на вашей стороне;

 вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

**Правила поведения в конфликтной ситуации**

Точно также, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то *при разрешении конфликтной* *ситуации придерживайтесь следующих правил.*

1*.* Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: "Разве я никогда не ошибаюсь?" Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: "Что будет, если выход не будет найден?" Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, "выпустить пар". Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

"Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?" Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

***Вопросы для повторения***

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.

2. Основные стадии протекания конфликта.

3. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.