

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУ ВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ПиП

\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 030301 «Психология»

Составитель: Кора Н.А.

Благовещенск

2007

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Н.А.Кора

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Психология конфликта» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 030301 «Психология». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения по специальности «Психология» (квалификация: Психолог. Преподаватель психологии) с целью формирования специальных знаний и умений осуществлять анализ взаимодействия людей в конфликтных ситуациях и оказывать психологическую помощь людям при возникновении конфликтов.

Рецензент: Карбушев И., канд. пед. наук, доцент БГПУ

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Тематический план занятий

2.2 Содержание программы

2.3 Планы практических занятий

2.4 Задания для самостоятельной работы

2.5 Примерный перечень тем рефератов

2.6 Примерный перечень вопросов к экзамену

2.7 Критерии оценки знаний студентов

2.8 Варианты итогового тестового контроля

3. СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИЙ

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Преподавание психологии конфликта в вузах призвано содействовать формированию целостных представлений о кризисах и конфликтах в жизни человека, раскрыть теоретические основы и прикладные знания в такой внутренне значимой и тонкой области, как конфликты в отношениях между действующими лицами и участниками учебно-воспитательной деятельности.

Настоящая учебная программа разработана в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта по специальности 030301 – «Психология» (квалификация: Психолог. Преподаватель психологии) и предназначена для профессиональной подготовки лиц с высшим образованием.

**Цель курса:** на основе изучения психологических подходов к пониманию сущности конфликта сформировать у обучаемых способность осуществлять анализ взаимодействия людей в конфликтных ситуациях и оказывать психологическую помощь людям при возникновении конфликтов.

В ходе ее достижения решаются следующие **задачи:**

- систематизирование сведений о конфликтах и управлении ими, обеспечение существующих закономерностей и раскрытие особенностей конфликтов в системе образования;
- формирование и развитие у обучаемых навыков и умений решения конкретных задач по управлению конфликтами в различных сферах деятельности;
- развитие у студентов способности выявлять закономерные реакции людей на трудные ситуации в общении;
- формирование у обучаемых умений строить модель переговорного процесса.

### ***Место курса в профессиональной подготовке выпускника***

Изучение данного курса тесно связано с такими дисциплинами, как философия, социология, политология, история, экономика и психология личности. Особо следует подчеркнуть методологическую функцию философии, которая реализуется во всеобщем философском методе, отражающем содержание этой функции. Психология конфликта опирается на принципы познания, которые выработаны в рамках других наук и позволяют глубже понять предмет конфликтологических исследований. Такими принципами являются: принцип всеобщей связи; детерминизма; развития; системного подхода; социально-деятельностного контекста; личностного подхода; дополненности и др.

В результате изучения курса студенты должны ***уметь***:

- определять типы личностей, имеющих различную направленность суждений и действий в конфликте;
- отстраняться в процессе ведения дискуссий;
- преодолевать психологические барьеры в споре, дискуссиях, конфликтах и корректно вести их;
- аргументированно и конструктивно критиковать;
- руководить переговорами, опираясь на знание правил борьбы с сильным противником;
- управлять эмоциональным и интеллектуальным состоянием оппонентов;
- организовывать коллективный поиск истины в споре;
- анализировать и выбирать стратегию поведения в конфликтной ситуации;
- решать проблемы педагогических конфликтов;
- разрабатывать программы преодоления стрессов в педагогической деятельности.

Программой курса предусмотрено чтение лекций, проведение практических занятий. Особое место в овладении данным курсом отводится самостоятельной работе.

Самостоятельная работа по данной дисциплине предусматривает написание контрольной работы (реферата). Данный вид работы должен осуществляться одновременно и параллельно с изучением предмета.

Курс завершается экзаменом в 8 семестре. Обязательным условием допуска студента к экзамену является выполнение всех видов практических заданий и представление творческой работы по любой теме данной дисциплины.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 Тематический план занятий

№ п/п	Раздел, тема	Виды учебных занятий		Самостоят. работа
		Лекции	Практические занятия	
<b><i>I. Становление психологии конфликта</i></b>				
1.	Формирование конфликтологических идей	4	2	6
2.	Предмет психологии конфликта	2	-	4
3.	Методы исследования конфликтов	2	-	4
<b><i>II. Феноменология конфликтов</i></b>				
4.	Характеристика конфликта как социального феномена	2	2	6
5.	Теории механизмов возникновения конфликтов	4	2	6
6.	Технологии управления конфликтами	4	-	6
7.	Поведение личности в конфликте	2	-	4
8.	Внутриличностные конфликты	4	4	6
9.	Межличностный конфликт	4	2	6
10	Групповые конфликты	2	2	6
	Межгрупповые конфликты	2	4	
<b><i>III. Конфликты в системе образования</i></b>				
11	Педагогические конфликты	4	-	4
12	Стрессоры в педагогической деятельности и их преодоление	2	-	4
13	Конфликтно-стрессовые ситуации в младших классах	2	-	4
14	Конфликтно-стрессовые ситуации в работе с подростками	2	-	4

15	Конфликтно-стрессовые ситуации в работе с учащимися старших классов	2	-	4
16	Конфликтно-стрессовые ситуации в вузе	2	-	4
<b><i>IV. Социология конфликта</i></b>				
17	Конфликты в обществе	4	2	4
18	Конфликты в организации	2	-	4
19	Конфликты в семье	2	2	4
20	Конфликты в сфере управления	2	2	4
21	Глобальные и региональные конфликты	2	2	4
<b><i>V. Переговорный процесс по разрешению конфликтов</i></b>				
22	Переговоры и стратегия их ведения	2	2	4
23	Модели поведения партнёров в переговорном процессе	4	-	6
<b><i>Всего: 200 час.</i></b>		64	28	108

## 2.2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Раздел I. Становление психологии конфликта

#### ***Тема 1. Формирование конфликтологических идей***

Проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в трудах древнего мира (Конфуций, Лао-цзы, Гераклит и др.). Использование природы конфликта в эпоху Средневековья. Основные подходы к пониманию природы социального конфликта в Новое время: пессимистический (Т.Гоббс) и оптимистический (Ж.-Ж. Руссо). Концепция социального конфликта К.Маркса и его последователей. Развитие конфликтологии в рамках социологической науки (М.Вебер, Т.Зиммель). Концепция социального согласия «человеческих отношений» (Т.Парсонс, Э.Мэйо). Общая теория



конфликтного взаимодействия (К.Боулдинг). Развитие конфликтологии в рамках психологической науки (З.Фрейд, К.Юнг, Э.Берн, К.Томас).

Развитие отечественной конфликтологии. Основные изменения в парадигме исследования конфликтов. Система феноменов, которые изучаются современной психологией конфликта.

### ***Тема 2. Предмет психологии конфликта***

Методические и теоретические основы психологии конфликта. Предмет и задачи психологии конфликта как отрасли научного знания, решающей вопросы развития навыков эффективного взаимодействия в сложных ситуациях человеческих отношений. Сходства и различия понятий «предмет конфликта» и «объект конфликта».

### ***Тема 3. Методы исследования конфликта***

Основные методические подходы и приемы исследования конфликтов. Методы исследования конфликта: структурно-динамический, процессуально-динамический, типологизация, прогностический, разрешительный. Методы изучения и оценки личности. Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах. Методы диагностики и анализа конфликта. Методы управления конфликтами.

Проблема выбора оптимальных методов исследования.

## **Раздел II. Феноменология конфликтов**

### ***Тема 4. Сущность конфликта и его структура***

Структурные характеристики конфликта: объект конфликта; участники конфликта; социальная среда, условия конфликта; субъективное выражение конфликта и его личностные элементы. Динамические характеристики конфликта. Этапы и фазы конфликта, их соотношение. Разрешение конфликта.

Основные виды типологии конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результативности и др. Типология конфликтов: по степени остроты противоречий, по проблемно-деятельностному признаку,

по степени вовлеченности людей в конфликт, по значению для организации, по характеру причин, по сфере их разрешения.

Причины возникновения конфликтов. Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта.

### ***Тема 5. Теории механизмов возникновения конфликтов***

Понятие «конфликтогена». Характер конфликтогена, форма его проявления.

Основные формулы конфликтов (по В.П.Шейнову). Закон эскалации конфликтогенов. Зависимость конфликта от конфликтной ситуации и инцидента. Зависимость конфликта от нескольких конфликтных ситуаций. Правила разрешения конфликтов.

Трансактный анализ конфликтов.

### ***Тема 6. Технологии управления конфликтами***

Понятие «управление конфликтом». Содержание управления конфликтами. Прогнозирование конфликта. Основные источники прогнозирования конфликтов. Предупреждение конфликта. Пути предупреждения конфликтов в организации. Стимулирование конфликта. Средства стимулирования конфликта. Регулирование конфликта. Технологии регулирования конфликта. Разрешение конфликта: полное, неполное. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликта. Принципы (понимание, предвидения) и тактика разрешения конфликта. Поведение личности на первой (дословесной) фазе конфликтной беседы. Поведение личности на второй (словесной) фазе конфликтной беседы. Специальные оперативные приемы, используемые в диалоге с оппонентами.

Эффективные способы поведения личности в конфликтных ситуациях: предотвращение конфликта, подавление конфликта, отсрочка, разрешение конфликта.

Алгоритм управления конфликтом. Принципы управления конфликтами. Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту.

## ***Тема 7. Поведение личности в конфликте***

Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии: конструктивная, деструктивная, конформистская. Опасность конформистской модели поведения. Защитное поведение как устранение психологического дискомфорта. Изменение содержания сознания как результат функционирования ряда защитных механизмов. Типичные реакции защитного поведения (по В.В. Скворцову): агрессия (импульсивная, аффективная, враждебная, инструментальная), проекция, уход от неприятной ситуации, фантазия, регрессия, замена цели. Конфликтные привычки.

Влияние основной жизненной позиции на стратегию поведения в конфликтной ситуации. Характеристика жизненной позиции на стратегию поведения в конфликтной ситуации. Характеристика жизненных позиций (по Э.Берне). Приемы регуляции конфликтного поведения; переоценка, идеализация, дискредитация, стимуляция.

Стратегии поведения в конфликте (двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии К.Томаса и Р.Киллмена). Оценка моделей и стратегий поведения личности в конфликте. Характеристика основных стратегий поведения: принуждение (борьба, соперничество), уход, уступка, компромисс, сотрудничество. Методика оценки способов реагирования личности на конфликтную ситуацию.

Типы конфликтных личностей, их поведенческие характеристики. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

## ***Тема 8. Внутриличностные конфликты.***

Понятие внутриличностного конфликта. Особенности внутриличностного конфликта

Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов. Проблема внутриличностного конфликта во взглядах З.Фрейда. Теория комплекса неполноценности А.Адлера. Учение К.Юнга о природе внутриличностного конфликта. Концепция «экзистенциальной дихотомии

Э.Фромма». Теория психосоциального развития Э.Эриксона. Мотивационные конфликты по К.Левину.

Формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов. Основные способы разрешения внутриличностных конфликтов.

### ***Тема 9. Межличностные конфликты***

Понятие межличностного конфликта. Отличительные особенности межличностных конфликтов. Сферы проявления межличностных конфликтов. Типы межличностных конфликтов в организации, их характеристика. Причины межличностных конфликтов в организации. Основное содержание управленческой деятельности по регулированию и разрешению межличностных конфликтов. Этапы управления межличностными конфликтами. Причинные факторы межличностных конфликтов по В.Линкольну. Типы межличностных конфликтов в зависимости от взаимной направленности субъектов в личностных отношениях.

### ***Тема 10. Групповые конфликты***

Понятие групповых конфликтов. Основные типы групповых конфликтов. Особенности конфликта «личность - группа». Варианты конфликтов «личность - группа». Основные формы проявления конфликтов между личностью и группой. Основные причины конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом. Управление конфликтами «личность - группа».

Основа межгруппового конфликта. Понятие «групповая атрибуция». Варианты межгрупповых конфликтов. Основные формы проявления межгрупповых конфликтов. Управление межгрупповыми конфликтами. Особенности субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта.

### **Раздел III. Конфликты в системе образования**

#### ***Тема 11. Педагогические конфликты***

Педагогический конфликт как способ взаимодействия сложных систем: «директор - учитель», «учитель - родитель», «учитель - ученики». Основные типы противоречий в педагогических конфликтах: диалектические (как объективное свойство взаимодействующих педагогических структур, как условие их развития, прогресса) и казуальные (случайные, вызванные некомпетентными решениями учителей или руководителей школы). Последствия педагогических конфликтов. Особенности выбора стратегии поведения в педагогическом конфликте его участниками.

Превращение конфликта в созидательное русло.

#### ***Тема 12. Стрессоры в педагогической деятельности и их преодоление***

Неблагоприятные факторы, вызывающие в организме состояние напряжения, и их влияние на педагогическую деятельность. Личностные, межличностные и ориентированные ресурсы предупреждения и преодоления стрессовых состояний. Пути выхода из стрессовых состояний: «бригадный метод», «социальная система поддержки педагогов», «группа Балинта», самокорректировка личности, изменения среды, антистрессовые средства, эмоциональная поддержка и др.

Программа преодоления стрессов в педагогической деятельности. Тренинги, направленные на снятие стрессовых переживаний.

#### ***Тема 13. Конфликтно-стрессовые ситуации в младших классах***

Недолговечность, кратковременность эмоциональных переживаний младших школьников; эмоциональная переключаемость и высокая степень конформности - основа защищенности психики младшего школьника. Характер возникновения конфликтов в младших классах, их частота. Состав конфликтующих.

Конфликты дидактического характера (поведение, поступки). Причины недоразумений, возникающих в ситуации оценивания успехов учащихся на

уроке. Конфликты этики (проявление бестактности, грубости и т.п.). Запредельно-этические конфликты (словесные оскорбления, физические воздействия, вымогательство и т.п.). Сложность проблемы педагогических конфликтов в начальной школе.

#### ***Тема 14. Конфликтно-стрессовые ситуации в работе с подростками***

Основные характеристики учащихся подросткового возраста. Разновидности общительности подростков (школьник - отшельник, склонность к парному типу общительности, склонность к групповой общительности). Характер возникновения конфликтов в подростковом возрасте, их частота. Состав конфликтующих.

Виды конфликтов: конфликты дисциплины, конфликты в сфере дидактического взаимодействия, конфликты в методике обучения, конфликты в тактике взаимодействий учителей с подростками, конфликты этики. Последствия конфликтов в подростковых классах.

#### ***Тема 15. Конфликтно-стрессовые ситуации в работе с учащимися старших классов***

Основные противоречия юношеского возраста. Конфликтологические и стрессологические проблемы в работе со старшеклассниками. Возможность бесконфликтных отношений в старшем школьном возрасте. Факторы нарушения равновесия в отношениях старшеклассников с учителями. Ситуации противоборства позиций, их характеристика.

Виды конфликтов в старшем школьном возрасте: конфликты дисциплины старшеклассников, конфликтогенное поведение педагогов, конфликты, вызванные бестактностью учителей. Типичные проявления бестактности учителей.

Тяжесть стрессового травмирования старшеклассников.

#### ***Тема 16. Конфликтно-стрессовые ситуации в вузе***

Причины и характер психоневрологических переживаний студентов. Стрессовые состояния студентов в период обучения их в вузе. Позитивные и

негативные моменты стрессогенных событий в жизни студента. Способы выхода из стрессовых ситуаций. Выработка системы самовоспитания, саморегуляции в конфликтных ситуациях. Необходимость организации специальных медико-педагогических служб в вузе, разработка нравственных кодексов отношений преподавателей и студентов.

#### **Раздел IV. Социология конфликта**

##### ***Тема 17. Конфликты в обществе***

Понятие конфликтов в обществе. Объективная основа возникновения конфликтов в обществе. Основные группы конфликтов в обществе.

Понятие экономического конфликта. Главный фактор, определяющий экономические конфликты. Основные субъекты экономических конфликтов. Управление экономическими конфликтами.

Понятие политического конфликта. Объективные предпосылки возникновения политических конфликтов. Основной предмет политических конфликтов, их основные субъекты. Формы экономических и политических конфликтов. Управление политическими конфликтами.

Понятие социального конфликта. Объективная основа возникновения социальных конфликтов. Основные сферы проявления социальных конфликтов. Управление социальными конфликтами.

Конфликты в духовной сфере общества (духовные конфликты). Субъекты конфликтов в духовной сфере. Многообразие духовных конфликтов, формы их проявления. Управление конфликтами в духовной сфере.

##### ***Тема 18. Конфликты в организации***

Понятие организации. Признаки организации как социального института. Характеристика внутренней и внешней среды организации. Причины возникновения конфликтов в организации.

Многообразие конфликтов в организации. Управление конфликтами в организации. Характеристика позиционных, ресурсных и динамических

конфликтов в организации. Характеристика структурных и инновационных конфликтов в организации. Характеристика конфликтов в организации в зависимости от типа ее функциональной системы.

Методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Признаки назревающего в организации конфликта.

### ***Тема 19. Конфликты в семье***

Понятие семейных конфликтов. Особенности семейных конфликтов. Причины возникновения конфликтов в семье. Социальные факторы микро- и макросреды, обуславливающие семейные конфликты.

Классификация семейных конфликтов. Кризисные периоды семьи. Причины возникновения супружеских конфликтов. Основные формы разрешения семейных конфликтов. Развод как особая форма разрешения супружеских конфликтов, его негативные последствия. Причины возникновения конфликтов между родителями и детьми. Пути предупреждения семейных конфликтов.

### ***Тема 20. Конфликты в сфере управления***

Понятие управления и управленческого конфликта. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления. Источники конфликтов в сфере управления. Основное противоречие в сфере управления. Управленческие противоречия.

Управленческие конфликты, различающиеся по субъектам конфликтного взаимодействия, причины их возникновения. Управленческие конфликты, различающиеся по функциям управления, причины их возникновения. Специфика форм проявления управленческих конфликтов: дезорганизация, несогласие, напряженность, конфронтация. Предупреждение и разрешение управленческих конфликтов.

### ***Тема 21. Глобальные и региональные конфликты***

Проблема глобальных и региональных конфликтов. Понятие глобальных конфликтов. Особенности глобальных конфликтов.



Предпосылки возникновения глобальных конфликтов. Соотношение глобальных проблем и глобальных конфликтов в современном мире. Управление глобальными конфликтами. Объективные основы прогнозирования глобальных конфликтов. Пути предотвращения глобальных конфликтов.

Региональные конфликты. Региональные субъекты социального взаимодействия. Особенности региональных конфликтов. Классификация региональных конфликтов. Наиболее острые современные региональные конфликты. Содержание управления региональными конфликтами.

## **Раздел V. Переговорный процесс по разрешению конфликтов**

### ***Тема 22. Переговоры и стратегии их ведения***

Диалог - неотъемлемый атрибут любых переговоров. Цели диалога на различных этапах у разных участников, ведущих переговоры.

Стратегии ведения переговоров: «жесткий прессинг», «взаимные компромиссы», «нечестные игры». Цели стратегий; стили обсуждения проблемы; приемы, методы ведения переговоров; опасность; результаты. Варианты - схемы ведения переговоров.

Этапы процесса переговоров: фаза целеполагания и анализа, фаза планирования, фаза активной дискуссии - спора, фаза взаимного соглашения. Правила борьбы с сильным противником: преодоление психологических барьеров; поиск объективных критериев решения проблемы, разрешения конфликтов; отделение проблемы от интересов людей, которые в случае провала переговоров и др.

### ***Тема 23. Модели поведения партнеров в переговорном процессе***

Основные модели (типы) поведения партнеров в переговорном процессе. Определение манипуляции. Типичные манипуляции в переговорах и способы противодействия им. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости». Манипуляции, направленные на унижение оппонента.

Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе, их характеристика. Нечестные, «грязные» приемы ведения переговоров - прием завышенных требований, прием явного обмана, прием предварительного зондирования позиции участника переговоров, прием психического прессинга и шантажа, прием имитации прав и полномочий, прием создания психологического дискомфорта, прием явных или скрытых угроз, прием умышленного затягивания переговоров. Контрпиемы против «грязных» приемов.

Ситуации умышленного ухода партнера от переговоров или их срыва. Контрпиемы, побуждающие противника начать переговоры. Компетентность и готовность к ведению спора, переговоров, разрешению конфликтов.

## **2.3 Планы практических занятий**

### **Практическое занятие № 1**

***Тема: Возникновение и развитие конфликтологии (2 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения конфликтологии.
2. Теоретико-методологические основы конфликтологии.
3. Современные проблемы развития конфликтологии.

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.

Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков, 2001.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2004.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С. 31 – 44.

История философии в кратком изложении. – М., 1991.

#### ***Контрольные вопросы***

- Возможна ли дифференциация конфликтологии по отраслям?
- Можно ли сегодня выделить какие-либо отрасли конфликтологии? Какая из них, на ваш взгляд, является наиболее разработанной?
- Когда возникла конфликтология как относительно самостоятельная теория?
- Перечислите основные этапы эволюции конфликтологических взглядов в истории философии.

Назовите ученых, с именами которых связано становление конфликтологии как относительно самостоятельной дисциплины.

#### ***Самостоятельная работа***

##### ***Темы рефератов***

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфликтологических идей в античной философии.

3. Проблема конфликта в средневековой философии и в философии эпохи Возрождения.

### **Практическое занятие № 2**

**Тема: Характеристика конфликта как социального феномена (2 часа)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность конфликта и его структура.
2. Определение основных структурных элементов конфликта.
3. Классификация конфликтов. Причины конфликтов.
4. Динамика конфликта.
5. "Трансактный анализ конфликтов" – тестирование и решение ситуационных задач.

#### **Учебная литература**

- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2004.
- Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000..
- Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб., 2003.
- Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д, 2000.

#### **Контрольные вопросы**

- Дайте определение конфликта.
- Сформулируйте необходимые и достаточные условия для возникновения конфликта.
- Чем характеризуется противоборство субъектов социального взаимодействия?
- Изобразите графически структуру конфликта.
- Приведите классификацию конфликтов.
- Перечислите типы конфликтных ситуаций.

#### **Самостоятельная работа**

Подготовиться к дидактической игре «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях». (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С. 34).

### **Практическое занятие № 3**

***Тема: Конфликты и транзактный анализ (2 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Основные положения теории транзактного анализа
2. Поведенческие характеристики основных транзакций.
3. Алгоритм транзактного анализа.
4. Дидактическая игра "Оценка глубины конфликта".

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб., 1999.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2003.

#### ***Контрольные вопросы***

- Что такое конфликтогены?
- В чем суть закона эскалации конфликтогенов? Сформулируйте правила бесконфликтного взаимодействия.
- Что такое транзакция? Перечислите основные виды транзакций и их поведенческие характеристики.
- Перечислите поведенческие характеристики Родителя.
- Перечислите поведенческие характеристики Взрослого.
- Перечислите поведенческие характеристики Ребенка.

#### ***Самостоятельная работа***

Решение ситуационных задач (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С. 51).

### **Практическое занятие № 4-5**

***Тема: Личностные конфликты (4 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. В.С.Мерлин: описание психологических конфликтов.
2. Мотивационные конфликты.

3. Когнитивные конфликты.
4. Ролевые конфликты.
5. Основные виды внутриличностных конфликтов.

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2003.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.

Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – СПб., 1997.

#### ***Контрольные вопросы***

- Приведите определение внутриличностного конфликта.
- Перечислите особенности внутриличностных конфликтов.
- В чем состоит основная суть взглядов З.Фрейда на природу внутриличностных конфликтов?
- В чем основная суть комплекса неполноценности А.Адлера?
- В чем суть учения К.Юнга о природе внутриличностных конфликтов?
- Перечислите основные типы внутриличностных конфликтов по К.Левину.
- Перечислите основные способы разрешения внутриличностных конфликтов.

#### ***Самостоятельная работа***

Подготовиться к игре-тренингу «Внутриличностные конфликты» (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С. 196).

#### **Практическое занятие № 6**

***Тема: Межличностные конфликты (2 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие межличностного конфликта и его особенности.
2. Психоаналитическая интерпретация.

3. Позиция К.Левина: удовлетворение потребностей.
4. М.Дойч: зависимость от контекста.
5. Конфликты в различных сферах взаимодействия.

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.  
Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2003.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.

Психология. Учебник / Под ред. А.А.Крылова. – М., 1998.

#### ***Контрольные вопросы***

- Перечислите особенности межличностных конфликтов.
- Назовите типы межличностных конфликтов в организации.
- Перечислите основные причины межличностных конфликтов в обществе.
- Назовите основные причины конфликтов в семье.

#### ***Самостоятельная работа***

1. Составьте таблицу «Управление межличностными конфликтами» (этапы управления, основное содержание).
2. Составьте классификацию межличностных конфликтов в зависимости от взаимной направленности субъектов и межличностных отношений (симпатии-антипатии).

### **Практическое занятие № 7-8**

***Тема: Межгрупповые конфликты (4 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие межгрупповых конфликтов и их классификация.
2. Основные подходы к рассмотрению межгрупповых конфликтов:  
- *мотивационный* (З.Фрейд, Берковиц);

- *ситуационный* (эксперимент М.Шерифа; реалистическая теория конфликта Д.Кэмпбелл; Г.Зиммель об остроте межгруппового конфликта; обобщение М.Дойча);

- *когнитивный* (Агеев, А.Пригожин, М.Дальтон).

### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2003.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.

Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб., 1999.

### ***Контрольные вопросы***

- Что лежит в основе межгруппового конфликта?
- Объясните понятие «групповая атрибуция».
- Перечислите варианты межгрупповых конфликтов.
- Перечислите основные формы проявления межгрупповых конфликтов.

### ***Самостоятельная работа***

1. Анализ конфликтных ситуаций (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С. 225-229).

2. Подготовиться к деловой игре «Конфликтная ситуация в комплексной бригаде строителей» (Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1989. – С. 149-150).

## **Практическое занятие № 9**

***Тема: Внутригрупповые конфликты (2 часа)***

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Козер: позитивные функции внутригрупповых конфликтов.
2. К.Левин: «пространство свободного движения».



3. М.Дойч: зависимость внутригрупповой ситуации от характера взаимосвязей между членами группы.
4. Отечественные исследования: развитие групп.

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2000.  
Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2003.  
Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000.  
Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.  
Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб., 1999.

#### ***Контрольные вопросы***

- Назовите два основных типа групповых конфликтов.
- Перечислите особенности конфликта «личность-группа».
- Перечислите варианты конфликтов «личность-группа».
- Назовите формы проявления конфликтов между личностью группой.
- Назовите основные причины конфликтов между руководителем и возглавляемым им коллективом.

#### ***Самостоятельная работа***

##### ***Рефераты***

Понимание внутригруппового конфликта в зарубежной психологии.  
Понимание внутригруппового конфликта в отечественной психологии.

#### **Практическое занятие № 10**

***Тема: Психология переговорного процесса по разрешению конфликтов  
(2 часа)***

1. Самооценка подготовленности к ведению переговоров.
2. Тренинговые упражнения.
3. Ситуационно-ролевая игра "Переговоры".

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999.

Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2000.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.

Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб., 1999.

Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М., 1999.

### ***Контрольные вопросы***

- Назовите основные этапы переговорного процесса.
- Назовите варианты посредничества.
- Назовите основные модели поведения в переговорном процессе и дайте их характеристику.
- Сформулируйте определение манипуляции.
- Перечислите манипуляции, основанные на правилах приличия.
- Перечислите основные стратегии в переговорном процессе.
- Перечислите основные тактики в переговорном процессе.
- Перечислите приемы тактики «выжимания уступок».

### ***Самостоятельная работа***

Провести самооценку подготовленности к ведению переговоров (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. – С.147 – 164.)

## **Практическое занятие № 11**

***Тема: Конфликты в обществе (2 часа)***

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие конфликтов в обществе.
2. Экономические конфликты.
3. Политические конфликты.
4. Социальные конфликты
5. Конфликты в духовной сфере общества.

### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1996.

Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов н/Д, 1998.

Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб., 2001.

### ***Контрольные вопросы***

- Определите понятие конфликта в обществе.
- Назовите основные группы конфликтов в обществе.
- Назовите главный фактор, определяющий экономические конфликты, и обоснуйте свой ответ.
- Перечислите основные субъекты экономических конфликтов.
- Назовите основной предмет политических конфликтов и перечислите их основные субъекты.

### ***Самостоятельная работа***

#### ***Рефераты***

Движущие силы и мотивация конфликтов в обществе.

Конфликты в сфере искусства.

Религиозные конфликты и основные сферы их проявления: история и современность

Государственная власть как основной предмет политических конфликтов.

### **Практическое занятие № 12**

#### ***Тема: Конфликты в семье (2 часа)***

1. Деловая игра "Супружеский конфликт".
2. Деловая игра "Социально зрелая семья".

#### ***Учебная литература***

Дружинин В.Н. Психология семьи. – М., 2003.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2000.

Сысенко В.А. Супружеские конфликты. – М., 2001.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.

#### ***Контрольные вопросы***

- Приведите определение семейных конфликтов.
- Перечислите и раскройте особенности семейных конфликтов.

- Перечислите причины конфликтов в семье.
- Назовите социальные факторы микро- и макросреды, обуславливающие семейные конфликты.
- Приведите классификацию семейных конфликтов.
- Назовите кризисные периоды семьи.
- Перечислите пути предупреждения семейных конфликтов.
- Назовите и раскройте основные формы разрешения семейных конфликтов. Перечислите причины супружеских конфликтов.

### ***Самостоятельная работа***

1. Подготовиться к деловой игре «Социально зрелая семья» (Прутченков А.С., Райсберг Б.А. Деловая игра «Социально зрелая семья». Социально-политический журнал. – 1993. - № 9-10. – С. 87-91.)

2. Подготовиться к деловой игре «Супружеские конфликты» (Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999. – С. 148-149.)

### **Практическое занятие № 13**

***Тема: Конфликты в сфере управления(2 часа)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие управленческих конфликтов.
2. Источники конфликтов в сфере управления.
3. Классификация конфликтов в сфере управления.
4. Специфика форм проявления управленческих конфликтов.

#### ***Учебная литература***

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999.

Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов н/Д, 1998.

Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 1997.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М., 1997.

Мастенбург У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.

### ***Контрольные вопросы***

- Дайте определение управления и управленческого конфликта.
- Сформулируйте основное противоречие в сфере управления.
- Перечислите управленческое противоречие.
- Перечислите управленческие конфликты, различающиеся по субъектам конфликтного взаимодействия, и назовите их причины.
- В чем состоит суть процесса дезорганизации в управлении?

### ***Самостоятельная работа***

Выполнить тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя» (Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000. - С.291).

### **Практическое занятие № 14**

#### ***Тема: Глобальные и региональные конфликты (2 часа)***

Семинар – игра "Глобальные и региональные конфликты" (защита рефератов).

#### ***Учебная литература***

1. Введение в философию: В 2-х ч. – М., 1989. – Ч. 2. – Гл. 18.
2. Здравлмыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1996.
3. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов н/Д, 1998.
4. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 1999.
5. Мир философии: Книга для чтения. – М., 1991. – Ч. 2: Человек. Общество. Культура. – С. 497-584.

### ***Контрольные вопросы***

- Приведите определение глобального конфликта.
- Перечислите особенности глобальных конфликтов.
- Перечислите основные типы глобальных конфликтов.
- Каковы предпосылки возникновения глобальных конфликтов?

- Раскройте объективные основы прогнозирования глобальных конфликтов.

### *Самостоятельная работа*

#### *Рефераты*

1. Соотношение глобальных проблем и глобальных конфликтов.
2. Экологическая катастрофа как глобальный конфликт и пути его предупреждения.
3. Региональные конфликты на постсоветском пространстве.
4. Проблема войны и мира в истории и современности.
5. Международное сотрудничество по проблеме предупреждения экологической катастрофы.

### **2.3 Задания для самостоятельной работы**

1. Основные методы конфликтологии.
2. Основные принципы исследования конфликтов.
3. Изобразить графически структуру конфликта.
4. Составить классификацию типов конфликтных ситуаций.
5. Сформулировать правила бесконфликтного взаимодействия, вытекающие из закона эскалации конфликтогенов.
6. Транзактный анализ конфликтов.
7. Составить таблицу «Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов по Х.Корнелиус и Ш.Фэйр».
8. С помощью теста «Оценка глубины конфликта» проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с участие обучаемого на предмет оценки выраженности каждого фактора, представленного в тесте.
9. Написать сочинение «Мое поведение в конфликте».
10. Провести самооценку конфликтности.
11. Разработать различные варианты тактик поведения в конфликте.
12. Разработать основные правила эффективного общения в конфликте.
13. Сформулировать правила самоконтроля эмоций.
14. Разработать варианты конструктивной критики оппонента.
15. Составить таблицу «Способы противодействия манипуляциям, направленным на унижение оппонента».
16. Провести самооценку подготовленности к ведению переговоров.
17. Составить классификацию семейных конфликтов.
18. Разработать методические рекомендации для родителей по предупреждению возникновения конфликтов с детьми.
19. Определить стиль управления руководителей факультета трудовым коллективом с помощью опросников.

## 2.4 Примерный перечень тем рефератов

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфликтологических идей в античной философии.
3. Проблема конфликта в средневековой философии и в философии эпохи Возрождения.
4. Проблема конфликта в философии Нового времени.
5. Проблема конфликта в классической немецкой философии.
6. Современные проблемы развития конфликтологии.
7. Технологии рационального поведения в конфликте.
8. Технологии эффективного общения в конфликте.
9. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.
10. Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов.
11. Формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов.
12. Сферы проявления межличностных конфликтов.
13. Управление межличностными конфликтами.
14. Причины возникновения конфликта между микрогруппами внутри коллектива.
15. Конфликты между неформальными группами в обществе.
16. Конфликты между подразделениями внутри организации.
17. Конфликты в духовной сфере общества.
18. Конфликты в сфере искусства.
19. Идеологические конфликты в современном российском обществе.
20. Конфликт и власть.



21. Государственная власть как основной предмет политических конфликтов.
22. Диссидентское движение в бывшем СССР в свете социологии конфликта.
23. Война как конфликт.
24. Религиозные конфликты и основные сферы их проявления: история и современность.
25. Движущие силы и мотивация конфликтов в обществе.

### *Требования к написанию реферата*

1. Реферат по данному курсу является одним из методов организации самостоятельной работы студентов.
2. Темы рефератов являются дополнительным материалом для изучения данной дисциплины.
3. Реферат является допуском к экзамену.
4. Реферат должен быть подготовлен согласно теме, предложенной преподавателем. Допускается самостоятельный выбор темы реферата, но по согласованию с преподавателем.
5. Объем реферата – не менее 10 страниц формата А4.
6. Реферат должен иметь:
  - титульный лист, оформленный согласно «Стандарта предприятия»;
  - содержание;
  - текст должен быть разбит на разделы согласно содержания;
  - заключение;
  - список литературы не менее 5 источников.
7. Обсуждение тем рефератов проводится на тех семинарских занятиях, по которым они распределены. Это является обязательным требованием. В случае не представления реферата

согласно установленного графика (без уважительной причины), студент обязан подготовить новый реферат.

8. Информация по реферату должна не превышать 10 минут. Выступающий должен подготовить краткие выводы по теме реферата для конспектирования студентов.
9. Сдача реферата преподавателю обязательна

### **2.5 Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Возникновение и развитие конфликта: философия конфликта.
2. Возникновение и развитие конфликта: социология конфликта.
3. Возникновение и развитие конфликта: психология конфликта.
4. Сущность конфликта.
5. Структурные элементы конфликта.
6. Конфликты и транзактный анализ. Поведенческие характеристики основных транзакций. Алгоритм транзактного анализа.
7. Понятие управления конфликтом. Содержание управления конфликтом.
8. Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии. Стратегии поведения в конфликте.
9. Технологии рационального поведения в конфликте: аутотренинг, искусство критики, деструктивное поведение.
10. Типы конфликтных личностей.
11. Процесс развития конфликта.
12. Динамика конфликта. Типичные иллюзии, заставляющие людей конфликтовать.
13. Основное содержание переговорного процесса. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.
14. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе.
15. Переговорные стили в конфликтных ситуациях.
16. Завершение конфликта с помощью третьей стороны.

17. Способы выхода из конфликта на уровне парного взаимодействия.
18. Понятие личностного конфликта. Описание мотивационных конфликтов.
19. Понятие личностного конфликта. Описание когнитивных конфликтов.
20. Понятие личностного конфликта. Описание ролевых конфликтов
21. Внутриличностные противоречия и конфликты.
22. Понятие межличностного конфликта. Позиция К. Левина: удовлетворение потребностей.
23. Понятие межличностного конфликта. М. Дойч: зависимость от контекста.
24. Понятие межличностного конфликта. Конфликты в различных сферах взаимодействия.
25. Межгрупповые конфликты: мотивационные подходы.
26. Межгрупповые конфликты: ситуационный подход (эксперимент М. Шерифа).
27. Основные положения «Реалистической теории группового конфликта». Г. Зиммель об остроте межгруппового конфликта.
28. Когнитивный подход к межгрупповому взаимодействию.
29. Понятие внутригрупповых конфликтов. Козер: позитивные функции внутригрупповых конфликтов.
30. Понятие внутригрупповых конфликтов. Основные факторы возникновения конфликтов в малой группе по Левину. Теория кооперации и конкуренции по Дойчу.
30. Отечественные исследования по проблемам внутригрупповых отношений и конфликтов.
31. Реакция человека на возникающие проблемы (выбор формы реагирования).
32. Уход от конфликтного взаимодействия.
33. «Борьба» с собой или с партнером как попытка подавления конфликта.
34. Диалог как стратегия поиска преодоления конфликта.

35. Конфликтно-стрессовые ситуации в младшем школьном возрасте.
36. Конфликтно-стрессовые ситуации в подростковом возрасте.
37. Конфликтно-стрессовые ситуации в старшем школьном возрасте.
38. Конфликтно-стрессовые ситуации в вузе.
39. Конфликты в обществе.
40. Конфликты в организации.
41. Конфликты в семье.
42. Конфликты в сфере управления.
43. Глобальные и региональные конфликты.

## **2.6 Критерии оценки знаний студентов**

Итоговая экзаменационная оценка знаний студента оценивается по пятибалльной системе. При этом учитываются: выполнение самостоятельной работы, участие студента в обсуждении тем семинарских занятий и раскрытие вопросов экзаменационного билета. Если студент не выполнил самостоятельную работу, то экзаменационная оценка понижается на один балл.

Оценка *«отлично»* - материал усвоен в полном объеме, изложен логично, сделаны выводы, самостоятельная работа выполнена.

Оценка *«хорошо»* - в усвоении материала имеются некоторые пробелы, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие.

Оценки *«удовлетворительно»* - не полные ответы на вопросы билета, затрудняется отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка *«неудовлетворительно»* - самостоятельная работа не выполнена, ответы не раскрывают вопросы экзаменационных билетов

## **2.7 Вариант итогового тестового контроля**

### ***1. Конфликт – это ...***

- а) публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов;
- б) характеристика процесса обсуждения проблемы, ее коллективное исследование, при котором каждая из сторон, аргументируя и опровергая мнение собеседника, претендует на монопольное установление истины;
- в) такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

### ***2. Предмет конфликта – это ...***

- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) то, о чем заявляют конфликтующие стороны друг другу в ходе конфликта;
- в) действие одной из сторон с целью ущемления интересов другой стороны.

### ***3. По значению для организации конфликты делятся на ...***

- а) объективные и субъективные;
- б) конструктивные и деструктивные;
- в) деловые и личностно-эмоциональные.

### ***4. Наибольшая возможность разрешения конфликта осуществляется ...***

- а) на начальной фазе;
- б) на фазе подъема;
- в) на фазе спада.

### ***5. Начало открытого конфликтного взаимодействия выражается в том, что ...***

- а) участники конфликта открыто заявляют о своих позициях;

б) один из участников социального взаимодействия осознает конфликтную ситуацию и переходит к активным действиям;

в) один из участников социального взаимодействия глубоко переживают сложившуюся ситуацию.

**6. На этапе развития открытого конфликта предполагается, что...**

а) оба участника социального взаимодействия глубоко переживает сложившуюся ситуацию;

б) участники конфликта открыто заявляют о своих позициях;

в) администрация применяет административные меры воздействия.

**7. К.У.Томас и Р.Х.Килменн выделили типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях всего ...**

а) четыре;

б) пять;

в) шесть.

**8. Приспособление как стратегия поведения в конфликтной ситуации предполагает ...**

а) урегулирование разногласий через взаимные уступки;

б) совместную выработку решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;

в) изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, поступаясь иногда своими интересами.

**9. Деструктивная модель поведения личности в конфликте предполагает**

а) постоянное стремление к расширению и обострению конфликта;

б) пассивность, склонность к уступкам;

в) поиск приемлемого конфликта.

**10. Конформистская модель поведения личности в конфликте предполагает ...**

- а) постоянное стремление к расширению и обострению конфликта;
- б) пассивность, склонность к уступкам;
- в) поиск приемлемого конфликта.

**11. Стратегия «сотрудничества» характеризуется ...**

- а) балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне;
- б) высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника;
- в) низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника.

**12. Вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является**

- а) обязательным по решению судьи;
- б) обязательным по решению арбитра;
- в) добровольным.

**13. Главная задача медиатора - ...**

- а) определить, кто из спорщиков прав и кто виноват;
- б) помочь сторонам достичь согласия;
- в) принять решение по поводу спорщиков и конфликта.

**14. Какая модель поведения в конфликте характеризуется стремлением уладить конфликт, доброжелательным отношением к сопернику?**

- а) конформистская;
- б) конструктивная;
- в) деструктивная.

**15. Основными формами проявления экономических конфликтов являются:**

а) недовольство граждан, их протест против существующей ситуации, которая сложилась не по их воле;

б) митинги и демонстрации, революции и перевороты, кризисы и дискуссии;

в) конкуренция, эмбарго, забастовка.

**16. Конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями, называются...**

а) структурными;

б) инновационными;

в) позиционными.

**17. Основной причиной возникновения ценностных конфликтов в семье считают**

а) психосексуальную несовместимость супругов;

б) борьбу за лидерство;

в) наличие противоположных интересов и ценностей.

**18. О каком типе поведения в переговорах идет речь: «Отказывается приступить к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?**

а) конструктивный;

б) деструктивный;

в) конформистский.

**19. Стратегия «ухода» характеризуется ...**

а) балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне;

б) высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника;

в) низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника.

**20. Вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является**

а) обязательным по решению судьи;



- б) обязательным по решению арбитра;
- в) добровольным.

**21. Основными формами проявления социальных конфликтов являются**

- а) недовольство граждан, их протест против существующей ситуации, которая сложилась не по их воле;
- б) митинги и демонстрации, революции и перевороты, кризисы и дискуссии;
- в) дискуссия, критика, преследование инакомыслящих.

**22. Около 20% составляет возможность разрешения конфликта**

- а) на пике конфликта;
- б) на фазе подъема;
- в) на фазе спада.

**23. Для ригидного типа конфликтной личности характерны...**

- а) импульсивность, высокий уровень притязаний;
- б) прямолинейность и не гибкость;
- в) внутренняя противоречивость, легкая внушаемость.

**24. Основной причиной возникновения эмоциональных конфликтов в семье считают**

- а) борьбу за лидерство;
- б) наличие противоположных интересов и ценностей;
- в) отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания со стороны одного из членов семьи

**25. Основными формами проявления политических конфликтов являются**

- а) недовольство граждан, их протест против существующей ситуации, которая сложилась не по их воле;
- б) митинги и демонстрации, революции и перевороты, кризисы и дискуссии;
- в) конкуренция, эмбарго, забастовка.

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИЙ**

#### **Тема 1. Формирование конфликтологических идей**

Исторические документы неопровержимо свидетельствуют о том, что вражда между людьми в обществе была так же обычна, как согласие и сотрудничество.

Как справедливо отмечает И.А. Кох, в истории общественной мысли по этому поводу сложились два противоположных подхода. Согласно одной концепции, общество базируется на согласии и сотрудничестве, общественном порядке и единстве, являющимися выражением одной воли. Только такое общество способно нормально развиваться. Сторонники противоположной концепции считают, что единство и порядок в обществе могут опираться только на силу, принуждение, господство одних и бесправие других. В этом случае конфликт рассматривается как естественное явление общественной жизни.

При всей противоположности этих концепций ни одна из них не отражает в полной мере действительность. Исторический опыт показывает, что бесконфликтная модель общества является иллюзией, а с другой стороны, согласие и сотрудничество являются основой интеграции общества и его успешного поступательного развития.

Только начиная со второй половины 20 века, когда на Западе появился целый ряд работ, специально посвященных анализу конфликтов, можно говорить о конфликтологии как о самостоятельной области знания.

Конфликты сопровождают и обуславливают историю общества, государств, народов и личную жизнь каждого человека. Однако в советской науке долгое время понятие конфликт возникало только в контексте изучения западного образа жизни: у них конфликты были, а у нас нет.

Важнейшей чертой идеологии социализма был принцип единства, который носил всеобщий характер: единство советского народа, стирание границ между умственным трудом и физическим, единство партии и народа, сближение города и деревни, единство рабочего класса и крестьянства с советской интеллигенцией и т.п. Данный способ видения социальной действительности пронизывал все сферы общества. Даже в литературе и искусстве господствовал принцип бесконфликтности. Конфликты могли быть только проявлением враждебной западной идеологии или пережитков прошлого. Необходимо отметить, что определенные основания для социалистической идеологии были, так как общество тоталитарное отличается от демократического меньшей свободой, а следовательно, и меньшей конфликтностью.

Представление о социализме как обществе, лишенном социальных противоречий, невольно накладывали запрет на изучение противоречий и конфликтов не только в политической области, но и в экономике, культуре. Другими словами, в тоталитарном обществе конфликт как нормальная форма взаимодействия между людьми исключается.

Отношение к конфликтам в тоталитарном и демократическом обществах прямо противоположно. В первом они рассматриваются как аномальное явление, а во втором как неотъемлемая сторона взаимодействия между людьми.

Тоталитарное общество характеризуется высокой степенью однородности социальной структуры, единообразием общественного порядка и жестко централизованным государственным управлением. Обычным атрибутом такого общества является моноидеология с присущими ей мифами. Одним из таких мифов является отсутствие конфликтов в обществе, якобы вытекающее из однородности социальной структуры, равенства и равноправия всех людей.

В таком обществе нет места конфликтам, а когда они все же возникают, то рассматриваются как аномалия, как дисфункция, нарушающая нормальный ритм функционирования социальной системы. Отсюда и способ разрешения возникающих конфликтов: подавить, ликвидировать силой, убрать лидеров.

Идеал тоталитарного общества стабильность, порядок. Это достигается преимущественно силовыми методами. Своеобразное отношение тоталитарного общества к конфликтам проявляется и в том, что в необходимых случаях искусственно создаются конфликтные ситуации. Для истории советского общества в этом смысле в одном ряду находятся конфликты 1929 года, обострение классовой борьбы в 30-х годах, война в Афганистане. Этот перечень можно продолжить.

Это обусловлено, прежде всего, тем, что тоталитарные режимы имеют, если можно так сказать, два важных достоинства:

1. Относительно высокий уровень социальной защищенности каждой личности (гарантия прожиточного минимума, отсутствие или малая степень безработицы; физическая безопасность, низкий уровень преступности и другие).
2. Способность государства сосредоточит ресурсы на одном решающем направлении благодаря жестко централизованной структуре управления (например, на создании мощных вооруженных сил, освоении космоса).

Прямо противоположным является отношение к конфликтам в демократическом обществе, которое предполагает многообразие форм жизнедеятельности, сложную многоуровневую социальную структуру, сосуществование множества социальных групп со своими специфическими интересами. Общественные отношения в демократическом обществе

регулируются, прежде всего, на основе норм правовых, нравственных, а не силовыми методами.

Сосуществование различных социальных групп и индивидов базируется на признании специфических интересов друг друга. Борьба за свои интересы закономерно ведет к столкновениям, к конфликтам. Отсюда следует первый важный вывод: в демократическом обществе конфликты являются закономерным явлением.

Итак, конфликты в демократическом обществе не являются аномалией. Их существование обусловлено наличием разнообразных социальных групп, специфическими личными и групповыми интересами и признанием права за каждым стремиться к их реализации.

Второе важное отличие демократического общества от тоталитарного связано с регулированием конфликтных ситуаций и разрешением конфликтов. Для демократического общества характерны признание права за каждым иметь свои интересы, толерантность друг к другу. Отсюда в разрешении конфликтов преобладает стремление к поиску баланса интересов, к поиску компромисса. Основным способом достижения согласия являются переговоры, учет интересов друг друга, взаимные уступки. Поведение участников конфликта определяется нормами и правилами правовыми, нравственными и другими. Строгое следование юридическим нормам, правовое регулирование и являются альтернативной насилью основой урегулирования конфликта. Не случайно демократическое общество характеризует высокая правовая культура результат многолетней правовой практики правового регулирования конфликтов, прежде всего между субъектами собственности.

Обратим также внимание на следующее обстоятельство. Если в тоталитарном обществе речь идет о разрешении конфликтов, то в демократическом акцент переносится на регулирование конфликтных

ситуаций. Насилием можно разрешить конфликт (например, уничтожением одной из конфликтующих сторон), ненасильственные методы далеко не всегда ведут к полному разрешению конфликта, чаще к компромиссу, балансу интересов или балансу сил, то есть урегулированию конфликтных ситуаций к удовлетворению конфликтующих сторон.

В развитых странах с сильными демократическими традициями всегда уделялось много внимания анализу и разработке способов регулирования конфликтных ситуаций.

Становление рыночной экономики и демократизация общественной жизни объективно связаны с признанием конфликта как естественной формы взаимоотношений между людьми. В основе рыночных отношений постоянный конфликт интересов, конкуренция, борьба за ресурсы и рынки сбыта. Демократия неразрывно связана с признанием специфических интересов личности и права борьбы за них, с признанием противоречий в политических отношениях и борьбы за власть. В этих условиях необходимы соответствующие правила поведения в конфликтных ситуациях. Соблюдение этих правил помогает разрешать конфликты с наибольшей выгодой или с наименьшим ущербом.

Исследованием конфликтов занимались и в нашем обществе, главным образом социологи и психологи. Однако в гуманитарных и социальных исследованиях были разрешенные и запретные области. Разрешалось изучать конфликты в межличностных отношениях, в семье, частично в трудовых коллективах, а запрещалось в политической и социально-экономической сферах.

Таким образом, можно констатировать, что в стране, провозглашавшей диалектический материализм Маркса методологической базой для всех наук, на практике исповедовался функционализм с его идеалом единства и гармонии, противоречие же, как источник развития выносилось за границы

реального существования советского общества временные (в капиталистическое прошлое) или пространственные (в капиталистическую за границу). Те же противоречия, которые нельзя было не заметить, назывались родимыми пятнами капитализма или проявлением недостаточной для социалистического общества сознательности отдельных его членов.

И, если вспомнить, что противоречие источник развития по Гегелю и Марксу, то неслучайно 70-80-е гг. называют периодом застоя. Ведь именно в это время приближалось обещанное построение коммунизма (т.е. общества без противоречий) в нашей стране.

### ***Конфликтологическая практика.***

1. Результаты психологического исследования поведения людей в конфликтах постепенно все больше стали применяться в практике разрешения реальных конфликтов и в обучении искусству справляться с конфликтами. Горовиц и Бордман создали специальную программу психологического тренинга, нацеленного на обучение конструктивному поведению в условиях конфликтной ситуации. Ч.Освуд предложил методику ПОИР (аббревиатура от ее полного названия: Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности), предназначенную для снижения конфликтности в международных отношениях.
2. Особое развитие получила разработка переговорных методик разрешения конфликта (Дж. Скотт, Шарон и Гордон Боуэр, Х.Корнелиус и Ш.Фэйр, Д.Дэна, Г.Келман, Т.Крум и др.). Всемирную известность приобрел Гарвардский метод принципиальных переговоров, разработанный Р.Фишером и У.Юри.
3. С 1970-х гг. стала интенсивно разрабатываться методика переговоров с участием посредников медиаторов (В.Линкольн, Л.Томпсон, Р.Рубин, Ф.Форсайт и др.). Создание эффективных методов медиации

проведения переговоров с помощью медиаторов - привело в 1970-1980-х гг. к тому, что появились специалисты-практики, способные оказать реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо организованного процесса.

4. Предприимчивые американцы первыми сумели перейти от научно-прикладных исследований и разработок к внедрению их в повседневную практику. Медиаторство стало профессиональным делом специально подготовленных к нему лиц. В США появились учебные заведения, выпускающие специалистов-медиаторов. Стали создаваться медиаторские фирмы, оказывающие посредническую помощь людям в разрешении самых разнообразных конфликтов - служебных, соседских, семейных, между отдельными людьми, между группами, между организациями. В настоящее время в Америке, по некоторым данным, более половины гражданских исков улаживаются в досудебном и внесудебном порядке с помощью переговоров между конфликтующими сторонами с участием посредников. Во многих штатах при судах работают профессиональные медиаторы, и судьи, прежде чем принять к производству гражданские иски, рекомендуют конфликтующим сторонам обратиться к ним.
5. 1986 г. был объявлен Организацией Объединенных Наций годом мира. В связи с этим в Австралии был создан Международный центр разрешения конфликтов, ведущий практическую работу по улаживанию конфликтов и обучению этому искусству. Конфликтологические центры с аналогичными задачами возникают во многих других странах.
6. В 1990-х гг. в нашу страну вошла практика медиаторства. Большую роль в этом сыграла Российско-Американская программа по конфликтологии, в рамках которой было организовано обучение конфликтологов-медиаторов. На этой основе в Санкт-Петербурге в 1993г. был открыт первый в России Центр разрешения конфликтов, а



в 1997 г. создан Кубок конфликтологов, объединивший профессиональных конфликтологов-медиаторов.

А теперь в целом отметим общие тенденции накопления конфликтологических знаний, умений и навыков. Историческое развитие конфликта шло по пути изменения его характеристик:

- росла мера субъектности личности и выделение личности из общности людей;
- изменялся объект конфликта: кроме материального предмета им стали и духовные ценности;
- увеличивалось число способов разрешения конфликта;
- появлялось собственно право субъекта на конфликт, в том числе (с течением времени, и ребенка).

Отсюда можно сделать вывод о том, кто же живет без конфликтов?

1. Предметный мир, мир вещей.
2. Младенец в силу того, что он еще лишь потенциальная личность биологический организм.
3. Психически больной человек, не способный к адекватному отражению реальности в своем сознании.

Таким образом, мы видим, что рост субъектности ведет и к росту потенциальных конфликтов. Чем более тонко организован человек, тем больше у него отличий от других личностей, тем больше шансов вступить с ними в конфликтное взаимодействие.

## **Тема 2. Этимология конфликта**

Как отмечает А.С. Кармин, слово конфликтология пришло в русский и другие языки из латыни. Это одно из международных слов, которые радуют переводчиков, - они не нуждаются в переводе, поскольку понятны и так: и

звучание, и значение их во всех языках примерно одинаково. В русском языке слово *конфликт* стало употребляться с 19 века. В классическом Толковом словаре живого великорусского языка Владимира Даля его еще нет. А современный Толковый словарь русского языка С.И.Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в 20 веке оно имело очень широкую область применения: семейный конфликт, вооруженный конфликт на границе, конфликт с сослуживцами, конфликтная комиссия. В латинском языке (*conflictus*) означает буквально *столкновение*. В словаре Ожегова слово конфликт толкуется как столкновение, серьезное разногласие, спор.

Можно жить, обходясь без слова конфликт, но нельзя жить без конфликтов. Если бы не было этого слова, заимствованного из латыни, то в любых современных языках все равно существовали бы такие слова, как столкновение, разногласие, спор, схватка, борьба и т.п. И, наверное, нашлось бы какое-то слово для обозначения общего смысла, который имеется в подобных словах.

Вряд ли среди взрослых людей найдется хотя бы один, который бы не попадал ни в одну конфликтную ситуацию. Среди конфликтологов даже закрепилась шутка: Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс. Это такое же естественное состояние, как и обратное ему согласие, мир, единство. Но, если за вторым закрепилось представление о легкости и комфорте, то первое связывают с проблемами, ресурсными издержками, ограничениями и т.д. В связи с этим обыденным представлением люди стремятся всеми возможными способами уходить от конфликтов, избегать их. Конфликтологам практикам хорошо известна следующая закономерность: участники конфликта не хотят признать, что между ними конфликт, чаще всего они называют это разногласиями, расхождением во мнениях и пр. Однако, наши желания и объективная реальность не всегда

совпадают между собой. И необходимо признать, что состояние конфликта так же естественно для человеческого взаимодействия, как и мир.

Более того, если в семье, организации или стране нет конфликтов, значит ли это, что в ней царит мир и согласие? Отсутствие разногласий чаще говорит о двойном стандарте, чем о гармонии; о застое, самодовольстве и деградации, а не о развитии; о психосоматических болезнях, а не о самообладании. Поэтому конфликты надо изучать, как необходимо знать, что делать с конфликтами, чтобы они не портили нашу жизнь. Отсюда конфликтология знакомит нас с тем

1. Как предотвратить конфликт, грозящий погубить хорошие отношения между людьми, затянуть их в спираль выяснения отношений, небезопасных для здоровья, а иногда и жизни;
2. Как вести себя в ходе конфликта, чтобы снизить его накал, ограничить его социальную среду и минимизировать его последствия;
3. Как завершить конфликт с наименьшими потерями или разрешить его на пользу обеим сторонам.

Это вопросы практические, но их решение будет более эффективным при наличии конфликтологических знаний. Для этого необходимо конфликты изучать, к чему и призывает конфликтология, поскольку она призвана изучать конфликты и искать способы их урегулирования или разрешения. Поскольку конфликтология это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Отметим также вслед за А.С. Карминым, что понятие конфликт в данной дисциплине рассматривается только применительно к человеку, к его поведению и взаимодействию с другими людьми. Это не значит, что другой контекст его употребления невозможен. Но такое использование этого слова, как конфликт программного обеспечения, зооконфликт, конфликт

технических устройств и т.д. не является конфликтологическим и не принимается во внимание в данной дисциплине.

*Определение конфликта. Конфликт и противоречие, конфликт и различие.*

Давая определение конфликта, имеет смысл пойти по пути родо - видовой конструкции (как липа это дерево). Т.е. найти более абстрактную, общую категорию, по отношению к которой конфликт станет частным случаем со своими специфическими особенностями, конкретизирующими данное понятие.

Большинство авторов даже не обсуждают альтернатив обычной трактовке конфликтующих побуждений как противоположно направленных. К Хорни проблематизировала это представление, высказав интересную идею, что только невротический конфликт (т.е. такой, который отличается несовместимостью конфликтующих сторон, навязчивым и бессознательным характером побуждений) может рассматриваться как результат столкновения противоположно направленных сил. Угол между направлениями побуждений в нормальном, не невротическом конфликте меньше  $180^\circ$ , и потому при известных условиях может быть найдено поведение, в большей или меньшей мере удовлетворяющее обоим побуждениям. (Василюк Ф.Е.).

И действительно, большая часть определений предполагает противоречивость мотивов, целей, установок и т.д. сторон конфликта. Тогда как, вполне достаточно, чтобы эти мотивы, цели и установки лишь выглядели таковыми. Объективно же они могут отнюдь не исключать друг друга, а иногда и вообще находиться в разных плоскостях. Так Корнелиус и Фейр приводят пример, в котором две подруги захотели взять апельсин, который оказался последним на данной вечеринке. Однако, хозяйка дома, выяснив, что одна из них хотела апельсинового сока, а другая сделать цукаты из кожуры, легко помирила спорщиц, даже не прибегая к компромиссному делению апельсина пополам.

На этом примере мы видим, что на верхнем (субъективном) уровне потребности были абсолютно противоположны забрать апельсин (выигрыш) за счет лишения его другой стороны (проигрыш). На более глубоком (объективном) уровне потребности были не противоречивы, а лишь различны и не мешали друг другу.

Конечно, отнюдь не все конфликты могут быть разрешены столь виртуозно, но наличие этих уровней (даже в случае их совпадения) в каждом конфликте обязательно. Поэтому мы будем говорить о противоречии, несовместимости притязаний сторон как достаточном условии конфликта, но рассматривать станем и более глубинный уровень интересов, которые могут иметь иное соотношение.

Отсюда определение, которым мы будем пользоваться и которое в литературе тоже присутствует, хотя и в менее частом употреблении (см., например, С.М. Емельянова, Дж. Рубина): конфликт развитие взаимодействия оппонентов по поводу различия их интересов и позиций.

### **Тема 3. Методология и методы исследования конфликта**

Методологическую основу конфликтологии как теоретико-прикладной дисциплины составляет комплекс философских, политологических и социологических идей, аккумулируемых в теории конфликта. Коренной вопрос той или иной методологии – вопрос о природе конфликта. Функционалисты исходят из социальной структуры общества, считая, что она не фиксирует постоянные и четкие классовые различия, а характеризуется высоким уровнем социальной мобильности. Политической же системе принадлежит иная роль - формирование и функционирование полиархии. Последняя означает признание существования многих политически активных, соперничающих в борьбе за власть групп. Следовательно, анализ конфликтов здесь не увязывается с социальной структурой, взаимодействием больших социальных групп.

Структуралисты увязывают анализ конфликтов прежде всего с социальной структурой и ее изменением. Р. Дарендорф, например, пишет: <Социальные конфликты вырастают из структуры обществ, являющихся союзами господства и имеющих тенденцию к постоянно кристаллизуемым столкновениям между организованными сторонами>.

Важнейшая проблема методологии теории конфликта - это проблема объективности. Она решается на пути сочетания современных концепций в конфликтологии, включая концепцию согласия, интеграции, с одной стороны, и конфликтную модель общества – с другой. Ведь и конфликт, и равновесие, интеграция, выражающаяся в парадигме согласия, - две стороны, два взаимосвязанных момента одного и того же общественного процесса. Ничто не абсолютно: ни конфликт, ни согласие; все относительно и взаимообусловлено.

Объективный и субъективный методы в конфликтологии, по сути своей таковы же, как в исторической и политологической науках. В первом случае предполагается рассмотрение конфликта как естественного явления в обществе, безотносительно к оценке его познающим субъектом и противоборствующими сторонами. Во втором - рассмотрение конфликта сточки зрения позиций, с учетом оценки конфликта познающим субъектом и противоположными агентами. И тот и другой познавательные процессы имеют место в действительности. Для объяснения данного конфликта и выработки способов его разрешения важно знание безоценочное и оценочное, необходимы описания конфликта, каков он есть в реальности и каково его восприятие, нужна также оценка противоборствующими сторонами и обществом в лице исследователя. Как объективный, так и субъективный метод только в единстве дают знание о конфликтной реальности, позволяют понять объективную и субъективную стороны конфликта и связанного с ним поведения.

Конфликты любого уровня и вида в обществе – комплексное явление. В конфликтных ситуациях и действиях сплетаются социально-психологические, социальные, экономические, политические, духовные, а также индивидуальные и общественные элементы. Поэтому и методы их изучения многообразные, комплексные. Приоритетность того или иного метода в каждом конкретном случае определяется видом конфликта. Если, например, предметом изучения является межличностный конфликт, то доминирующими методами будут социально-психологические. При анализе конфликтов между крупными социальными группами на первый план выходят социологические и политологические приемы исследования.

В литературе выделяют три уровня изучения конфликтов: фундаментальный теоретический, с позиции теории среднего уровня и эмпирический уровень, подчиненный непосредственно практическим управленческим целям. Соответственно следует различать и функции конфликтологии: теоретико-познавательная, аналитическая и прогностическо-управленческая. Разработка фундаментальных теоретических проблем конфликтологии вносит вклад в развитие социальных наук. Исследования с позиций теории среднего уровня обогащают социологические и политологические знания о механизмах общественных процессов. Изучение конфликта на эмпирическом уровне, в сочетании с теорией, позволяет разрабатывать прогностические модели конфликтного действия общественных субъектов и метода управления им. Анализ конкретных конфликтов - необходимое условие их регулирования и разрешения.

Методы исследования конфликтологии можно представить с помощью таблицы 1.

**Методы конфликтологии**

<i>№ п/п</i>	<i>Группа методов</i>	<i>Конкретные методы</i>
1	Методы изучения и оценки личности	Наблюдение Опрос Тестирование
2	Методы изучения социально-психологических явлений в группах	Наблюдение Опрос Социометрический метод
3	Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение Опрос Анализ Результатов деятельности Метод экспертного интервью
4	Методы управления конфликтами	Структурные методы Метод картографии

**Тема 4. Динамическая модель конфликта**

Динамика конфликта включает в себя понятия этапов конфликта и его фаз. Динамические характеристики это все изменения, происходящие в конфликте, все особенности развития данного процесса. *Этапы конфликта* отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения:

1. Предконфликтная стадия: конфликтная ситуация или потенциальный конфликт (нарастание социальной напряженности или формирование конфликта характеризуется осознанием несовместимости интересов и позиций, консолидацией сторон конфликта; выдвижением требований к оппоненту).
2. Инцидент.
3. Эскалация конфликта: конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие.



4. Сбалансированное противодействие.
5. Завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта.
6. Послеконфликтная стадия.

В литературе часто конфликтом именуется 3,4 и 5 стадии открытого конфликта, что называется конфликтом в узком смысле слова. Тогда 1-6 стадии широкое понимание конфликта. Стадии 3-4 называют стадиями дифференциации, стадии 5,6 интеграции.

*По Еремину Б.Л фазами конфликта являются:*

- конфронтационная (военная) стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет устранения чужого,
- компромиссная (политическая) стороны стремятся по возможности достичь своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный,
- коммуникативная (управленческая) стороны стремятся достичь согласия в том, что суверенитетом обладает не только каждый субъект конфликта, но и его интерес и ликвидируют лишь незаконные с точки зрения сообщества различия в процессе движения к взаимодополнению интересов.

В этой типологии *кризис* псевдофаза: такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (фазовая стагнация, заикленность на одной фазе, возврат к предыдущей). В результате кризиса возникает напряженность, снять которую может продолжение развития конфликта.

*Схематично течение конфликта можно отразить следующим образом:*

- начальная фаза,
- фаза подъема (1),

- пик конфликта (2),
- фаза спада (3).

Фазы могут повторяться циклически: 1-2-3 1-2-3 1-2-3

**Конфликтная ситуация** развитие конфликта в конкретный временной период, характеризующееся накопившимися различиями, которые связаны с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создают почву для реального противоборства между ними.

По Козыреву Г.И. конфликтная ситуация характеризуется неудовлетворенностью (при которой происходит трансформация субъективно объективных отношений в субъективно субъективные: персонификация реальных или предполагаемых виновников своей неудовлетворенности и осознание неразрешимости сложившейся ситуации обычными способами взаимодействия) и социальной (или психической) напряженностью.

**Социальная напряженность по Дмитриеву А.В.** эмоциональное состояние группы или общества в целом, вызванное давлением природной или социальной среды и продолжающееся, как правило, в течение более или менее длительного времени. СН имеет своими предпосылками:

- устойчивая и длительное время неразрешимая ситуация рассогласования между потребностями, интересами и ожиданиями людей и мерой их фактического удовлетворения, которое приводит к
- накоплению недовольства,
- росту агрессивности,
- нарастанию психологической усталости и
- раздражительности.

С точки зрения Ахиезера А.С. существует конструктивная напряженность, выполняющая функцию преодоления социальных противоречий. Вектор этой напряженности направлен против дезорганизации, энтропийных процессов.

По Бородкину Ф.М. и Коряку Н.М. существуют 4 типа конфликтных ситуации по характеру возникновения:

- объективная целенаправленная
- объективная нецеленаправленная
- субъективная целенаправленная
- субъективная нецеленаправленная

По А.Г. Здравомыслову каждая из сторон воспринимает конфликтную ситуацию в зависимости от факторов:

- степень значимости доконфликтной ситуации,
- степень осознания собственных интересов и готовность пойти на риск ради их удовлетворения,
- восприятие противоположной стороны, способность учитывать ее интересы.

Корнелиус Х. и Фейр Ш. выделяют своеобразные сигналы конфликта, составляющие линейный ряд:

<i>Дискомфорт</i>	Еще ничего не сказано, проблема не ясна, но появляется ощущение, что что-то идет не так, как нужно
<i>Инцидент</i>	Появляется первое столкновение, но оно не воспринимается как типическое. Поэтому на него еще не вырабатывается реакция.
<i>Непонимание</i>	Участники начинают формировать негативный имидж друг

	друга Идеологическое оформление конфликта.
<i>Напряжение</i>	К негативному имиджу добавляются негативные отношения, которые становятся постоянными.
<i>Кризис</i>	Нормальное функционирование уже невозможно, поскольку обе стороны уже находятся в ожидании радикальных шагов.

Обратим внимание на реплику М.Дойча: Латентные функции конфликта могут быть выделены и изучены только после факта. Таким фактом, выводящим конфликт в зону открытого противостояния, является инцидент.

***Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент***

Инцидент конфликтный эпизод, завязка конфликта, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Именно с этого эпизода конфликт становится для оппонентов реальностью, в этот момент происходит осознание собственной включенности в конфликт.

***Инцидент информационный*** событие, которое помогло хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов осознать отличие (полное или частичное) его интересов и позиции от интересов и позиции других участников взаимодействия.

***Инцидент деятельностный*** повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий, связанных с различием интересов и позиций. По С.М. Емельянову это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Инцидент может быть ***спровоцированным***, но чаще ***спонтанным***, т.е. это последняя капля, которая переполнила чашу терпения, здесь человек узнает о границах своей толерантности, как пишет М.С. Мириманова.

Инцидент может быть *скрытым* (проходящим на уровне эмоционального переживания, не проявляемого вовне) или *открытым* (на грани каких-то действий или представляющим собой серию таких действий).

Инцидент демонстрирует участникам наличие проблемы, суть которой им может быть и неясна, но наличие которой осознается. Конфликт, начавшийся с инцидентом, может им и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться; в других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как оппонентам удается в ходе инцидента разрешить свои проблемы. Особый случай острый конфликт, когда речь идет об угрозе физической расправы, такой конфликт может завершиться гибелью одной из сторон или выведением ее из строя. Но при нормальном ходе развития событий инцидент перерастает в эскалацию.

Многие отечественные и зарубежные авторы выделяют объективные и субъективные факторы, являющиеся источниками конфликтов или конфликтогенами. *Конфликтогены* это факторы, способствующие возникновению и развитию конфликта, к их числу относятся слова, интонации, невербальные проявления, действия (или бездействия), которые могут провоцировать возникновение или эскалацию конфликта.

Общепринятой типологии конфликтогенов в литературе нет, однако, можно говорить о поведенческих, ролевых и личностных конфликтогенах:

- поведенческие проявления превосходства, эгоизма и агрессии;
- ролевые пересечение трансакций (в типологии Э. Берна);
- личностные общение с трудными людьми (см. лекцию Межличностные конфликты).

*Эскалация конфликта* прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие

разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Внешний план эскалации конфликта может быть описан с помощью теории симметричного схизмогенеза (Г. Бейтсон). Схизмогенез изменение индивидуального поведения, происходящее в результате накопления опыта взаимодействия между индивидами. Различают 2 варианта схизмогенеза:

- дополнительный взаимодействие строится по принципу взаимодополнения действий (настойчивость первого оппонента уступчивость второго или наступательные действия и оборона);
- симметричный схизмогенез развивается тогда, когда субъекты используют одинаковые поведенческие модели (на действие первого оппонента второй отвечает действием той же направленности, но более интенсивным).

Эскалация конфликта происходит именно по 2 варианту.

Эскалация может быть непрерывной с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и волнообразной, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями, временными улучшениями отношений.

Эскалация также может быть крутой, быстро вздымающейся до крайней точки резких проявлений враждебности; и вялой, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся на одном и том же уровне. В последнем случае можно говорить о хроническом, затяжном конфликте.

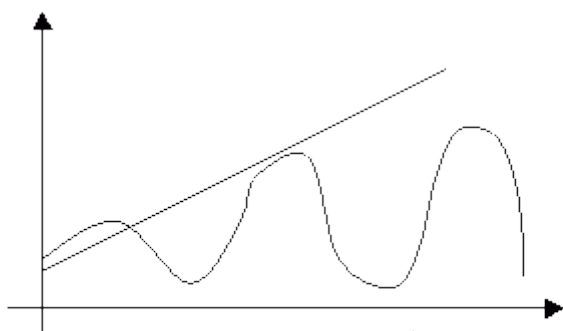


Рис. 1. Прямая и волнообразная эскалация

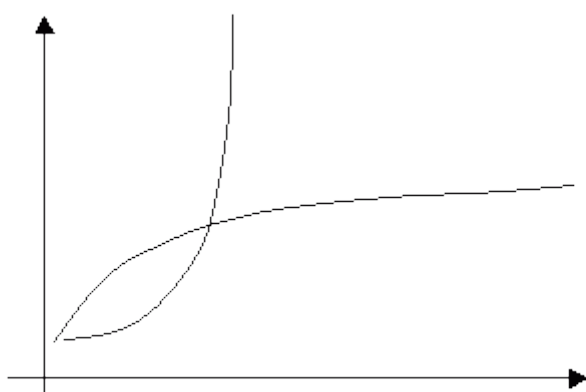


Рис. 2. Крутая и вялая эскалация.

Во время этого этапа происходят трансформации, которые конфликтологи называют также и признаками эскалации конфликта.

1. Сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности (искажение конфликтной ситуации). По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной части психики. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном уровне психики. Он развивается поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону.

Искажение КС в целом: Характер соперничества: *консенсус* (согласие), *несогласие* (расхождение мнений), *спор* (идейное противоборство), *напряженность* (настороженное ожидание недружественных действий), *враждебность* (неприязнь), *соперничество* (конкуренция по определенным правилам), *агрессивность* (отдельные враждебные действия), *насилие*

(ограниченная сфера крайнего противоборства), *война* (неограниченный спектр применяемых средств борьбы)

*Формы редукции конфликта:*

- упрощение элементов КС, редукция от сложного к простому, отсутствие анализа,
- схематизация КС в виде выделения неких устойчивых связей и отношений,
- уменьшение перспективы восприятия ситуации: только здесь и сейчас без прошлого и последствий,
- поляризация оценок до черного и белого,
- категоричность оценок, не подлежащих пересмотру,
- фильтрация информации и интерпретация в соответствии с существующими предубеждениями.

2. Искажение восприятия собственной стороны:

- мотивация рассматривается как социально приемлемая,
- действия как справедливые,
- позиция как нормативная, целесообразная,
- операционная составляющая работает по одному из вариантов: я все делаю правильно, я вынужден так делать, по-другому в этой ситуации поступить невозможно, он сам виноват, что мне приходится так поступать,
- восприятие самого себя происходит с преобладанием белых красок.

3. Искажения восприятия действий, высказываний, поступков мотивы оппонента: *друг, союзник (помощник в определенной области), партнер (постоянное сотрудничество), сотрудник (временное взаимодействие), противник (непримиримая борьба), соперник (противоборство по определенному вопросу), враг.*

*Оценка оппонента происходит по следующим направлениям:*



- мотивы расцениваются как подлые и низменные,
- действия рассматриваются как несправедливые и социально не одобряемые или неприемлемые,
- позиция как ненормативная, нецелесообразная, ошибочная, бездоказательная,
- операционная составляющая работает по одному из вариантов: это удары ниже пояса, он делает только то, что мне во вред, он намеренно так поступает,
- восприятие оппонента происходит с преобладанием черных красок: гиперболизация негативных черт, что приводит к созданию образа врага. Его признаки: недоверие, возложение вины на врага, негативные ожидания, отождествление оппонента со злом, деиндивидуализация, отказ в сочувствии.

*Приведем в пример притчу о вороне и павлине.* Ворона сидела на ветвях апельсинового дерева, а по ухоженному газону дворцового парка расхаживал павлин. Ворона возмущенно каркала: Как можно позволять такой странной птице входить в этот парк? Она вышагивает так надменно, будто это сам султан, а ведь у нее ужасно безобразные ноги, а перья какой жуткий синий цвет! Я ни за что не стала бы носить такой. А хвост она тащит его за собой, будто лиса. Ворона выжидающе замолчала. Павлин несколько мгновений ничего не отвечал, а потом заговорил с грустной улыбкой: Я думаю, твои слова не соответствуют действительности. Ты говоришь, что я надменный только потому, что я хожу с высоко поднятой головой. На самом же деле я знаю, что мои ноги в кожаных складках, и это доставляет мне столько горя, что я поднимаю повыше голову, чтобы не видеть их. Ты видишь только мою безобразность, а на красоту ты закрываешь глаза. Ты никогда не задумывалась, почему люди восхищаются тем, что ты называешь во мне безобразным? Почему ты не видишь меня таким, какой я есть?

1. Детерминанты степени искажения восприятия конфликтной ситуации:

- состояние стресса,
- высокий уровень негативных эмоций, уровень информированности друг о друге,
- неумение предвидеть последствия, степень важности и жизненности мотивов и потребностей,
- доминирование в сознании оппонента агрессивной концепции среды,
- негативная установка на оппонента, ограниченность кругозора или особенность перцептивных процессов, физиологическое состояние (алкогольное или наркотическое опьянение).

1. Рост эмоционального напряжения.

2. Переход от частного к общему: частные моменты, вызвавшие разногласия, имеют тенденцию уступать место разногласиям более широкого плана, что ведет к окончательному ухудшению отношений между сторонами. Мелкие, конкретные проблемы сменяются грандиозными, всеохватывающими темами, и вырабатывается общая нетерпимость к противнику.

3. Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. В большинстве случаев на ранних стадиях конфликта сторона конфликта просто стремится как можно скорее добиться успеха, она занята только своими удачами или неудачами и совершенно не думает, хорошо или плохо чувствует себя вторая сторона. Однако, по мере развития конфликта расходы на участие в нем растут, и цели стороны изменяются. Теперь сторона больше всего озабочена тем, чтобы причинить как можно больше вреда другой стороне, а если в дело замешаны расходы, то как заставить противника понести как можно большие потери.

4. Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация. Особенно это касается применения насилия.
5. Потеря первоначального предмета разногласий: по мере эскалации конфликта выявляется тенденция к появлению все большего количества объектов конфликта. Кроме того, каждая сторона все больше увязает в борьбе и прибегает к привлечению все больших ресурсов, необходимых для победы над противником.
6. Расширение социальных границ конфликта за счет увеличения числа участников.
7. Переход от мягких тактик противостояния к жестким.

***Спиральная модель конфликта.*** Рубин и соавторы отмечают, что если в ситуации конфликта действия обороняющейся стороны не вызывают эскалации в поведении агрессора, значит, перед нами агрессивно-оборонительная модель конфликта. Однако, если поступки обороняющегося вызывают эскалацию поведения агрессора, последовательность агрессор обороняющийся становится эпизодом большой спирали конфликта.

Спиральная модель эскалации конфликта демонстрирует, что эскалация результат действий и противодействий, образующих замкнутый круг. Наступательные тактики, используемые первой стороной, вызывают подобное же поведение другой стороны. Этот ответ, в свою очередь снова провоцирует первую сторону на новые действия, что замыкает круг и выводит конфликт на новый виток. У каждой из сторон растет список прегрешений другой стороны, и каждое новое недовольство усиливает ощущение кризиса. Каждый из нас реагирует на провокацию на ее же уровне, и спираль конфликта продолжает расти.

Сильной эскалации предшествуют два обстоятельства: высокая степень осознаваемого расхождения интересов и низкая стабильность. Так, чем сильнее субъективное восприятие расхождения интересов, тем большая

жесткость тактик противодействия оппоненту кажется приемлемой. Кроме того, можно определить источники стабильности:

- наличие связей принадлежности к одной группе, дружбы или взаимной зависимости между сторонами взаимодействия (варианты общее групповое членство или ситуация взаимной зависимости);
- существование третьей стороны, которая готова вмешаться в качестве посредника, миротворца;
- отсутствие возбуждения или напряжения в предшествующем общении;
- вовлеченность в деятельность, которая находится за пределами данной системы отношений;
- страх одной или обеих сторон перед эскалацией.

Причины остановки эскалации:

- одной из сторон удалось одержать верх в противостоянии;
- первая сторона может воспользоваться односторонним преимуществом над второй и завершить конфликт в свою пользу;
- одна из сторон по какой-то причине во время конфликта решает добровольно уступить, не считая более продолжение эскалации приемлемым для себя вариантом;
- одна из сторон по какой-то причине во время конфликта решает устраниваться от него и начать использовать стратегию избегания, не считая более продолжение эскалации приемлемым для себя вариантом;
- наступает мертвая точка в противостоянии.

**Этап баланса сил или мертвая точка (тупик) конфликта.** Отдельные авторы (А.Г. Здравомыслов, С.В. Соколов) выделяют *стадию тупика*: равновесие, вызванное неэффективностью предпринимаемых шагов и осознанием пирровой победы, паралич действий, поиск новых подходов и смена лидеров, переоценка собственных интересов, затухание противоборства, перемирие, начало переговоров. Мертвая точка это

остановка в процессе сталкивания и противостояния сталкиванию. Причины возникновения мертвой точки в конфликте: провал тактики противостояния; истощение необходимых ресурсов (энергия, деньги, время); потеря социальной поддержки; неприемлемые затраты.

Первоначально на этой стадии ничего не происходит в объективном плане, но при этом изменяется отношение одной из сторон к происходящему. Через некоторое время обе стороны приходят к досадному выводу, что преобладание невозможно, но, тем не менее, пока нет желания отдать победу, самоустранившись, или уступить. Но самым важным следствием наступления этого этапа становится понимание хотя бы одной из сторон, что противник это независимый партнер, с которым придется договариваться, а не только враг. И с этим партнером придется договариваться и взаимодействовать, что становится первым шагом к переговорному процессу, к выходу из конфликта.

***Завершение конфликта.*** Конфликты весьма разнообразны, как по форме, так и по содержанию, они неоднозначны и изменчивы, поэтому говорить об одной для всех конфликтов форме завершения или о каких-то универсальных способах их разрешения не приходится.

Прежде всего, необходимо различать завершение и разрешение конфликта, это разные понятия. Понятие завершения является более общим и означает любую форму его окончания. Разрешение же предполагает более частный случай завершения конфликта разрешение проблемы, ставшей причиной данного взаимодействия.

***Разрешение конфликта*** представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта (осуществление действий, направленных на завершение столкновения).

В зависимости от вида конфликта его решением могут заниматься разные службы: руководство организации, администрация предприятия, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком и другие общественные организации, отдельные лица, милиция, суд, арбитраж, органы власти, стороны, участвующие в конфликте (тогда речь идет о саморегулировании).

*Регулирование конфликта* более общее понятие:

- регулирование конфликта осуществляется с момента его обнаружения или возникновения и продолжается вплоть до его окончательного преодоления, разрешение конфликта это регулирование на последней стадии;
- разрешение конфликта изначально ориентировано на окончательное преодоление конфликта, ликвидацию его источников и причин напряженности, уничтожение одной или обеих сторон, достижение согласия и т.д., регулирование же предполагает достижение компромисса, согласия при соответствующем балансе интересов (возможны ситуации, когда полное разрешение конфликта невозможно или нежелательно), поэтому такой подход более современен;
- целью регулирования конфликта может быть не только его прекращение, но и контроль за его протеканием в заданных пределах, без прямых и открытых столкновений (иногда конфликт желателен для стимулирования развития организации или просто нет возможности его прекратить, но есть перевести его в другое русло, заставить участников придерживаться определенных правил);
- разрешение конфликта касается завершающей стадии, после столкновения сторон, регулирование же предполагает разрешение противоречия, устранить причину, предупредить конфликт.

А.С. Кармин определяет понятия цены конфликта и цены выхода из конфликта. *Цена конфликта* складывается из суммы 3 величин:

- затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерба, наносимого недружелюбными действиями другой стороны;
- потерь, связанных с ухудшением общей ситуации.

*Цена выхода из конфликта* в свою очередь, это разность между утратами, с которыми сопряжен выход из конфликта (статуса, перспектив, каких-то приобретений, затрат на реорганизацию, нахождение новых возможностей и т.д.) и приобретениями, которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и т.д.).

Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна. Но чаще выгоды представляются туманными и гипотетическими, тогда как утраты отчетливо заметны. Для такого случая работает схема сравнения цены конфликта и цены выхода из него: если цена выхода превышает цену участия, имеет смысл продолжить противостояние, в обратной ситуации разумнее прекратить конфликт, остановив бессмысленное увязание в нем.

Существуют еще и дополнительные обстоятельства, усложняющие эту задачу:

- шансы на победу и преимущества, которые она сулит;
- зависимость цены конфликта от условий, на которых осуществляется выход.

В любом случае, такой рациональный подход дает возможность посмотреть на возможность выхода из борьбы как на вариант, такой же реальный, как и продолжение противостояния.

Так еще Л. Козер писал: Некоторые социальные процессы являются конечными; это значит, что они определяются своим преходящим характером, а способы их завершения институционально предписаны. Другие социальные процессы, такие, как дружба, любовь, не имеют четкой точки завершения. Следуя закону социальной инерции, они продолжают действовать до тех пор, пока их участники не предложат ясных условий их прекращения. К такого рода процессам относится социальный конфликт. Это значит, что для завершения конфликта необходимо сознательное решение, к которому будут готовы обе стороны.

*Послеконфликтная стадия* состоит из 2 фаз:

- частичная нормализация отношений характеризуется наличием негативных эмоций, не дающих возможности спокойно реагировать на действия противной стороны. Для этой фазы характерны переживания, осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязаний, отношения к партнеру, обострение чувства вины по отношению к нему;
- полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

На этом этапе наступает пора подведения итогов, оценки результатов достигнутых или утраченных ценностей, отношений, ресурсов. Но при любом раскладе окончанный конфликт влияет как на конфликтантов, так и на социальную среду, в которой протекал конфликт. Последствия конфликта важны для всех.

И в заключение скажем об ограниченности, которую имеет динамическая модель описания конфликта. Наиболее важная проблема фазовых теорий конфликта заключается в том, что они могут выглядеть слишком простыми, фазовый анализ может преувеличивать роль логической последовательности пошаговой последовательности в развитии конфликта.



По мнению А. Рапопорта, нельзя все конфликты подвести под единую универсальную схему. Есть конфликты типа схваток, когда противников разделяют непримиримые противоречия и они рассчитывают только на победу; есть конфликты типа дебатов, где возможен спор, возможны маневры, но в принципе обе стороны могут рассчитывать на компромисс; есть конфликты типа игр, где стороны действуют в рамках одних и тех же правил, поэтому они никогда не завершаются.

Таким образом, можно констатировать тот факт, что данная схема дает идеальную модель развития конфликтного взаимодействия, тогда как реальность предоставляет нам множество примеров смещения фаз, круговорота, сокращенного протекания борьбы, затухания и нового возобновления противостояния и т.д.

### **Тема 5. Теории механизмов возникновения конфликтов**

В.П.Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (А, Б, В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула (А) отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

*Конфликтогены* – это слова, действия (или отсутствие действия), которые могут привести к конфликту.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии негативной реакции личности, против которой

применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции они имеют тенденцию развития по законам эскалации, то есть возрастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

Первый конфликтоген вызывает второй конфликтоген, ответный на первый, третий конфликтоген, ответный на второй и т.д.

При этом важно иметь в виду, что каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (Закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно называются конфликтами типа А. Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по выше приведенной формуле. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия:

*Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.*

*Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.*

Вторая формула (Б) отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС + И = КФ$$

Данная формула указывает способы разрешения таких конфликтов, которые условно называют конфликтами типа Б:

*Способ 1. Устранить конфликтную ситуацию.*

*Способ 2. Исчерпать инцидент.*

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС + КС + КС + \dots + КС = КФ$$

Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликты, возникающие по третьей формуле условно называются конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

## **Тема 6. Технологии управления конфликтами**

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Второй аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, лидер или посредник.

*Управление конфликтом* – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

### *Концепции управляемости конфликта*

Существует две точки зрения на возможность управления конфликтом: первая группа авторов, коих абсолютное большинство, управлением конфликта считают любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта (в более узком смысле можно говорить о стремлении к его разрешению: *управление конфликтом это деятельность по обеспечению*

*развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения.*

С.Хилл, В.Ури, Б.Л.Ерёмин утверждают объективную неуправляемость конфликта. Создание системы разрешения конфликта похоже на создание системы контролирования дождей. Как и ливень, конфликт неизбежен. Кроме того, эта деятельность не всегда возможна, а иногда вообще не стоит вести конфликт к его разрешению, иногда достаточно его завершить на каком-то этапе.

*Факторы неуправляемости конфликта по Л.Гринхелгу:*

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;

*Факторы неуправляемости конфликта по Л.Крисбергу:*

- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- институционализация конфликта, которая его определенным образом консервирует.

*Роль стереотипа ритуальной агрессивности (В.Лефевр) в культуре.*

*Факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (П.Карневал, Д.Пруитт):*

- трудности в коммуникации сторон, ведущие к непониманию друг друга;
- низкий уровень доверия между сторонами;
- убежденность, что методами борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров;
- ответная реакция на силовые действия другой стороны;
- доминирование в культуре тенденций соперничества (К.Хорни), агрессивная концепция среды.

*Факторы управляемости конфликта (Р.Дарендорфу и М.Дойчу):*

- признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта;
- согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

*Диагностическая модель конфликта Гринхелга, приводимая Гришиной Н.В.:*

Измерения	Трудные для разрешения	Легкие для разрешения
Предмет спора	Вопрос принципа	Отдельные разногласия
Размер ставок	Большой	Маленький
Взаимозависимость сторон	Нулевая сумма	Позитивная сумма

Преимственность взаимодействия	Одиночная транзакция	Перспективы продолжения отношений
Структура сторон	Аморфная или фракционная со слабым лидерством	Связная с сильным лидерством
Вовлеченность третьей стороны	Третьей нейтральной стороны нет	Вызывающая доверие, влиятельная, престижная, нейтральная
Воспринимаемый прогресс конфликта	Несбалансированность: одна из сторон чувствует, что понесла большой урон	Равный ущерб, принесенный сторонами друг другу

Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение.

**Прогнозирование конфликта** - этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

<i>Элементы процесса управления</i>	<i>Предметы управления</i>
Стороны	Поведенческие аспекты
Индивиды	Управление восприятием Управление коммуникацией
Группы	Управление восприятием Управление коммуникацией Управление групповой сплоченностью
Стадии рассогласования	Содержание принятия решений.
Несовместимые различия	Выбор стратегии

<p>Вмешивающееся поведение</p>	<p>Выбор тактик</p> <p>Социальный контроль</p> <p>Управление силой</p>
--------------------------------	--

Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде:

<i>Тип конфликта</i>	<i>Направления прогностических действий</i>
Межличностная сфера	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.)
Сфера внутригрупповых интересов	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей
Межгрупповое взаимодействие	Постоянное взаимодействие со всем коммуникационным каналам с внешними организациями. Работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации Мы с акцентом на противопоставление Они и т. п.)

### *Предупреждение конфликта.*

Для предупреждения (профилактики) конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением. В этом смысл внутреннего аспекта конфликтного управления.

Существуют следующие способы работы с конфликтом на интраперсональном уровне.

1. Психоанализ, который действует методом конфронтации человека с отрицаемой им, но все же объективно существующей реальностью. Эту реальность ему и предъявляет психотерапевт, преодолевая сопротивление пациента. Он организует диалог человека с самим собой при своем посредничестве. Психоаналитик это арбитр между человеком и его проблемой: Бессознательное человека это речь Другого (Ж.Лакан). Технологии свободные ассоциации, работа со сновидениями, сопротивлением, переносом, гипноз.
2. Современные техники на базе психоанализа более гуманны. Их разнообразие предполагает преодоление однобокости и жесткости психоанализа, в них больше разного, чем схожего, но они относятся к когнитивистским теориям.

- *Клиенто-центрированная терапия* К.Роджерса смягчает Фрейда и вместо пациента обращается к клиенту, а вместо конфронтации предлагает эмпатию и конгруэнтные отношения, в которых клиент пытается не решать проблему прошлого, а развивать свою сегодняшнюю индивидуальность, а врач его зеркало.

- *Гештальт-терапия* Ф.Перлза предполагает диалог разных частей Я между собой. В этом диалоге разыгрывается взаимодействие 2 сторон личности нападающей и защищающейся. Клиенту предлагается сидеть по очереди на разных стульях и вести диалог с разными частями своего Я. Цель



завершение незавершенных ситуаций, называемых гештальтами, когда они мешают человеку идти дальше и жить полноценной жизнью.

- *Экзистенциальная психотерапия* В.Франкла, Р.Мэя, Л.Бинсвангера, И.Ялома. Их объединяет стремление преодолеть конфликт индивида с данностями существования. Центральная категория человеческая ситуация, которая предполагает конфликт глубинных структур личности и ее конкретных обстоятельств: смерти, свободы, бессмысленности существования и изоляции. Человеку свойственно онтологическое чувство вины за все нереализованные возможности своего существования, которые он не избрал. То, что он переживает в острой форме и сигнализирует о невротическом конфликте. Здесь нет собственно терапии, здесь есть присутствие здесь и сейчас в пространстве личности. Нет каких-то особых техник, есть понимание клиента и стремление ему помочь субъективно осознать свою конкретную ситуацию без каких либо диагнозов и оценок.

3. Поведенческая терапия или когнитивистки переработанный бихевиоризм А.Эллиса.

Здесь можно говорить о практике современной рационально - эмотивной терапии (А.Эллис, Р.Мак-Маллин). Методы управления эмоциями: изменения процесса восприятия, запускающего образа, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Для той же цели работают стратегии ослабления стресса.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в таблице 2.

Таблица 2

### **Содержание управления конфликтом и его динамика**

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления
-------	----------------	-----------------------

		(вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

*Формы разрешения конфликтов:*

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

*Способы разрешения конфликтов:*

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т.п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение).

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от множества факторов – содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.

Поэтому универсального алгоритма деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить.

Таблица 3

### Алгоритм управления конфликтом

№ п/п	Содержание деятельности	Способы реализации
1	Изучение причин возникновения конфликтов	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
3	Дополнительный анализ конфликтов с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы.

### Тема 7. Стратегии поведения личности в конфликте

**Уклонение (уход, избегание, игнорирование)** пассивное не сотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы. Данная стратегия одна из самых востребованных в советскую эпоху. Так, педагоги стремились воспользоваться ею в большинстве случаев, когда нельзя было эффективно применить убеждение и уговоры. И сегодня многие люди стремятся сохранять худой мир, который, как известно, лучше доброй ссоры. Избегать конфликтов советовал и широко рекламируемый в нашей стране со

времен перестройки Дейл Карнеги. Эта стратегия может быть адекватно описана метафорой заметать мусор под ковер.

Уклонение существует как в сознательной (рациональной), так и в бессознательной (иррациональной) форме. Конфликтологи считают уход от конфликта рациональным, если есть основания полагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтного взаимодействия, либо, принеся ему успех, без особых усилий, либо, улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности для решения ситуации. При этом существует два варианта реализации этой стратегии:

1. Уклонение от ситуации, проявляющееся в игнорировании проблемы, ее откладывании, нежелании вступать во взаимодействие с партнером по поводу возникших разногласий, а то и в ограничении контактов с ним (Примером такой стратегии являются знаменитые слова Я подумаю об этом завтра, произнесенные героиней Унесенных ветром Скарлетт ОХарой).
2. Решение возникшей проблемы за счет отказа от собственных интересов, своей позиции, когда субъект идет навстречу интересам оппонента.

Такой выбор можно считать рациональным, когда выполняются следующие условия:

- проблема, вызвавшая разногласия, не представляется субъекту значимой, существенной, предмет расхождения является мелочным, не заслуживающим траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;

- столкновение происходит между равными или близкими по силу, рангу, статусу и т.д. субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою внутреннюю неправоту или испытывает чувство вины;
- развитие и разрешение конфликта не сулит выигрыша;
- потенциальный выигрыш от столкновения несопоставим с предполагаемым ущербом (высока цена конфликта);
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, найти дополнительные ресурсы для продолжения борьбы;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудными, по психическому состоянию, или конфликтогенным человеком.

Уклонение от решения проблемы, которую создает конфликт, лучше всего изучил психоаналитический подход. Согласно ему, психика создает защитные механизмы, прячущие нерешенные проблемы от сознания. Эти механизмы социально-психологической адаптации представляют собой продукты выхода из конфликтов раннего онтогенеза, предназначены для контроля эмоций в негативных или опасных для их переживания и выражения ситуациях. З.Фрейд и его последователи выделяют следующие защитные реакции (См. Анцупов А.Я., Шипилов А.И., 1999.):

- проекция (обвини это), цель самопрятие через сдерживание чувства неприятия себя из-за неспособности справиться с трудностями путем приписывания негативных качеств источнику трудностей;
- регрессия (плачь об этом), цель сдерживание чувства неуверенности в себе и страха неудачи, связанных с проявлением инициативы, механизм возвращения в ситуацию более раннего внутреннего конфликта с детскими стереотипами поведения и рзкетными чувствами;

- замещение (напади на что-то, заменяющее это), цель сдерживание эмоций гнева на более сильного или значимого противника во избежание ответной агрессии или отвержения, механизм канализации агрессии на самого себя или более слабый объект;
- забывание, подавление или вытеснение (не помни об этом), цель сдерживание страха, проявление которого неприемлемо для позитивного самовосприятия и грозит попаданием в прямую зависимость от агрессора, страх блокируется подавлением его источника и обстоятельств, ассоциированных с ним;
- интроекция (не знай, откуда это), цель предупреждение угроз со стороны других людей, в чем-то превосходящих тебя, механизм присвоение черт характера или ценностей этих людей;
- интеллектуализация (переосмысли это), цель выработка субъективного чувства контроля над ситуацией, механизм произвольного истолкования событий;
- сублимация (трансформируй это), цель удовлетворение вытесненного, социально неприемлемого чувства осуществлением социально одобряемых альтернатив (механизм переключения на другой вид деятельности, совершение привлекательных, общественно значимых поступков);
- рационализация (найди оправдание этому), цель оправдание действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами через нахождение правдоподобных причин (механизм дискредитации цели, достижений другого, преувеличение роли обстоятельств, судьбы, утверждение вреда во благо, переоценка ценностей, самодискредитация искупление вины);
- реактивное образование (обрати это в противоположное), цель маскировка реальных чувств и действий через механизм выработки и подчеркивания противоположной установки;

- конверсия (обрати это в шутку), цель сохранение самолюбия через механизм превращения невыгодной ситуации в шутку, самоирония;
- идеализация (преобразуй это), цель маскировка недостатков, непризнание своих ошибок через механизм идеализированного представления о себе;
- компенсация (приобрати это), цель сдерживание чувства печали, горя, горечи утраты, недостатка чего-нибудь, неполноценности и т.д. через механизмы идентификации и фантазии;
- идентификация (будь как это, чтобы не потерять это), цель компенсация, повышение самооценности через моделирование поведения в подобие другому лицу;
- отрицание (не замечай это), цель сдерживание негативных эмоций через инфантильную замену принятия решения на действия в соответствии с новыми обстоятельствами, их игнорированием;
- изоляция (не чувствуй это), цель сдерживание неприятных чувств и эмоций, связанных с травмирующим объектом, воспоминание о них без чувства тревоги (разновидность вытеснения);
- фантазия (мечтай об этом), цель уход от реальных проблем, связанных с внутриличностным конфликтом, через механизм бегства в воображение.

Механизм действия этих форм защиты создание психического иммунитета против психических микробов (Панасюк А.Ю.). Генезис неврозов и психосоматических заболеваний связан с тем, что психическая защита не срабатывает, и человек срывается, заболевает. В большинстве случаев эти механизмы предполагают либо уход от решения проблемы, либо подавление несогласной части своего Я, что приводит к неоднозначности их результатов. Для гармонизации личности более подходят процедуры разрешения проблемы через поиск компромиссов, изменения Я-концепции, самоинтеграции, самопонимания.

В психоанализе описаны не только отдельные механизмы защиты психики, но и более сложные поведенческие формы ухода, например, бегство в болезнь. Фрейд рассматривал его как способ регрессивного реагирования на неудовлетворительную ситуацию. Это одна из реакций человека на психотравмирующую ситуацию, выражающаяся в попытках избежать конфликта посредством развития каких-нибудь болезненных симптомов. Такие решения К.Хорни называет невротическими решениями. А Фрейд сравнивает уход в невроз с уходом в монастырь, в который удалялись от сложностей жизни или от разочарования в ней.

Бессознательный выбор стратегии ухода лишь откладывает проблему, решение которой в данный момент времени неприятно или невозможно для субъекта: Когда гордость настаивает, память отступает (Ф.Ницше).

Необходимо отметить, что доминирование использования данной стратегии поведения в конфликте даже в ее рациональном варианте ведет к изоляции индивида, к неверию в свои силы, снижению самооценки.

В советской философской литературе уход от проблемы рассматривается в более широком контексте: Уход личности рассматривается в самых разнообразных формах: уход из семьи, в другую профессию, в другую возрастную группу и т.д. Однако этот феномен при разнообразии его жизненных форм является симптомом того, что личность хочет избежать трудностей. Любая форма ухода, как правило, связана с противоречивой ситуацией, в которой оказалась личность, с ее неспособностью продуктивно разрешать противоречия или их длительно выдерживать (Абульханова - Славская К., 1991).

Таким образом, уклонение, как стратегия конфликтного поведения имеет богатое историческое оправдание, начиная от функциональной парадигмы до неприятия конфликтов в советском обществе. Тем не менее, сегодня



конфликтологи считают, что эта форма поведения ограничено приемлема, как и любая другая. Условия же ее приемлемости были представлены выше.

**Приспособление (уступка, коллаборационизм)** форма пассивного сотрудничества, отличающаяся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей. Характеризуется отсутствием заботы о достижении цели у одной из сторон и одновременно сильным стремлением к своим целям у другой стороны. В отличие от всех иных стратегий уступка зависит только от самой избравшей ее стороны, второй стороне остается только согласиться с ней. Но это не означает, что стратегия во всех случаях является осуществимой и эффективной.

Исследователи доказали, что при дефиците времени стратегия уступок является наиболее выгодной, ведь путь уступок самый быстрый путь к достижению согласия. Для срочности, по Дж.Рубину, имеются две причины цена самих переговоров и близость крайнего срока:

- цена переговоров любые затраты, связанные с их продолжением: потеря времени, необходимого для других аспектов деятельности, расходы на содержание сторон, участвующих в переговорах, нестойкость товаров, служащих объектом торга (например, скоропортящиеся продукты);
- крайний срок установленная в будущем дата, при достижении которой стороны несут существенные потери в случае не достижения соглашения.

Обратная тенденция состоит в том, что выбор стратегии приспособления может быть оценен как проявление слабости, что грозит потерей имиджа уступающей стороной. Это может дорого обойтись, так как другая сторона в этом случае встает на путь соперничества, а не поиска интегративного решения. При первоначальной уступке оппонент с другой стороны может

усилить нажим, рассчитывая на мягкосердечие или податливость уступившего. Таким образом, при взаимодействии со стороной, известной как уступчивая, стратегия соперничества может стать первым и немедленным типом действия, в том числе и со стороны третьих лиц. Об активности проведения стратегии уступок судят по тому, насколько далеко заходит сторона, снижая свои притязания.

Существуют факторы, определяющие эффективность использования данной стратегии:

- проблема не является существенной и значимой для субъекта;
- оппонент имеет существенно более высокий ранг, потенциал, статус и т.д. (значительное неравенство конфликтантов);
- высокая значимость межличностных отношений по сравнению с предметом разногласий;
- стремление оказать поддержку оппоненту, при получении удовлетворения от своего добросердечия;
- временная мера, которая не разрешает, а лишь замораживает конфликт с целью предупреждения разрушительного столкновения.

Стратегия уступок демонстрирует добрую волю приспособляющейся стороны, ведет к сбережению ресурсов, снятию напряжения, сохранению отношений, к мирному сосуществованию различных систем, что хорошо прослеживается в политике, где примером могут служить коалиционные правительства, союзы разнородных политических партий, некоторые формы колониальных режимов и т.д. Уступки демонстрируют добрую волю и служат позитивной моделью для оппонента. Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Уступая при признании правоты партнера, сторона конфликта производит впечатление разумного, справедливого человека. Умный гору обойдет - такова метафора разумной уступки.

Однако, уступка может сослужить и плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Можно обмануться, рассчитывая на взаимность этой стратегии. Личность или группа, имеющая в своем конфликтном репертуаре только эту стратегию, становится пассивной, не получает полной самореализации, теряет в самооценке, не достигая желаемого и систематически не удовлетворяя свои интересы.

**Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование)** активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Под поведением в данном контексте подразумеваются любые попытки урегулировать конфликт на условиях одной стороны. Если одна сторона выбирает эту стратегию, она добивается удовлетворения своих притязаний и старается убедить или принудить другую сторону пойти на уступки. Сравнивая диалог и давление на партнера как способы преодоления противоречий, следует заметить, что возможные различия между ними связаны с тем, что хотя в любом случае партнеры стремятся оказать влияние друг на друга, но в случае борьбы участники конфликта фактически не признают право другого на непринятие этого влияния и не стесняются в средствах своего воздействия друг на друга (Н.В. Гришина).

Зиммель же пишет о естественной враждебности между человеком и человеком, цитируя скептических моралистов, для которых *homo homini lupus est* (человек человеку волк). Он выводит это отношение из защитного инстинкта и называет его априорным инстинктом борьбы: личность даже, не подвергаясь нападению, лишь реагируя на самовыражения других, не способна утверждать себя иначе, как через оппозицию, что первый инстинкт, при помощи которого она себя утверждает, есть отрицание другого (Г. Зиммель *Человек как враг: Социологический журнал, 1994, N2, С.114.*)

Таким образом, мы видим, что соперничество зачастую выбирается автоматически, без рационального расчета: Драка так и лезет из меня, - цитирует своего знакомого пятилетнего ребенка Е.Н. Иванова

Для сегодняшнего дня характерно еще большее развитие конкурентности в отношениях между людьми: Современная культура экономически основывается на принципе индивидуального соперничества. Отдельному человеку приходится бороться с другими представителями той же группы, приходится брать верх над ними и нередко отталкивать в сторону. Превосходство одного нередко означает неудачу для другого. Психологическим результатом такой ситуации является смутная враждебная напряженность между людьми. Каждый представляет собой реального или потенциального соперника для любого другого (К. Хорни Культура и невроз: Психология конфликта (под ред Н.В. Гришиной), с. 101). Именно при этой стратегии часто используются власть, сила закона, авторитет, связи и т.д., чтобы оправдать оценку своих интересов как высоких, а интересов соперника - как низких.

Условия эффективности использования данной стратегии:

- проблема имеет жизненно важное значение для стороны конфликта;
- вторая сторона легко идет на уступки;
- сила действия одной стороны значительно превосходит силу противодействия, на которое способна другая сторона;
- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной ситуации;
- наличие большого авторитета для принятия решения и очевидно, что данное решение наилучшее;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора.

Стратегию соперничества можно наблюдать на разных уровнях взаимодействия. Для конкретного анализа используют описание **тактик конфликтного взаимодействия**, под которыми понимают совокупность

различных приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Ничего неизбежно разрушительного и губительного в тактиках соперничества нет. Негативным скорее оказывается результат, к которому ведет применение этих тактик.

Тактики соперничества отличаются друг от друга по степени тяжести. К разряду *легких тактик* мы относим те, последствия, применения которых либо благоприятны, либо нейтральны для другой стороны. Напротив, тяжелые тактики - это тактики, приводящие или грозящие привести к неблагоприятным или дорогостоящим последствиям для другой стороны.

Тактики соперничества чаще всего используются по принципу возрастания их последствий от легких ко все более тяжелым. Это объясняется тем, что легкие тактики, как правило, обходятся для применяющей их стороны дешевле, чем тяжелые. И такая последовательность в их употреблении служит для другой стороны, а также для возможных наблюдателей знаком, что первая сторона действует благоразумно, то есть прибегает к тяжелым тактикам только как к последнему средству.

Если сторона прибегает сначала к тяжелым тактикам (пускает в ход обаяние), существует опасность, что другая сторона и прочие наблюдатели сочтут первую задирой, пытающейся всеми средствами навязать свою волю. Более того, могущий случиться сдвиг к более легким тактикам может создать впечатление, что первая сторона слаба: она не смогла добиться своего силой, и вынуждена была занять более мирную позицию. При таких обстоятельствах легкие тактики могут рассматриваться как подкуп, как попытки первой стороны купить себе победу, раз другие ее попытки не удались.

Разумеется, в ряде случаев переход от легких тактик к тяжелым представляется нецелесообразным. И нередко одна сторона прибегает

сначала к тяжелым тактикам вроде угроз, чтобы припугнуть другую сторону, а потом переходит к легким тактикам, пуская, например, в ход обаяние. По контрасту с тяжелыми, легкие тактики кажутся столь приятными, что могут действовать весьма эффективно. Особенно впечатляюще бывает такая смена тактик, когда разные участники с одной стороны используют и тяжелые и легкие тактики, последовательно выступая в ролях плохого и хорошего полицейского. Этот прием называется также черная шляпа белая шляпа или дрянной малый добрый малый, плохой полицейский хороший полицейский.

Но все-таки надо признать, что более обычным бывает применение сначала легких, а потом уже тяжелых тактик

## **Тема 8. Внутриличностные конфликты**

Внутриличностный конфликт - это острое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решений. Э. Шостром сравнивает ситуацию конфликта с двухпартийной системой демократии: В каждом из нас заложена такая двухпартийная система, при которой одна часть у власти, другая в лояльной оппозиции. Но оппозиция может предполагать не только контроль и критику, но и жесткую бескомпромиссную борьбу, т.е. конфликт.

Специфика внутриличностного конфликта состоит в следующем:

1. Особенность структуры конфликта отсутствие субъектов конфликтного противостояния в лице отдельных личностей или групп, сторонами конфликта становятся различные внутриличностные образования;
2. Специфичность форм протекания и проявления: такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается

специфическими состояниями страхом, депрессиями, стрессом, может вылиться в невроз или психоз;

3. Латентность протекания как для окружения, так зачастую и для самого индивида.

Внутриличностные конфликты можно разделить на 2 группы, исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта:

- результат перехода объективных противоречий во внутренний мир человека (моральные, адаптационные конфликты);
- возникающие из противоречий внутреннего мира личности как отражение отношения личности к окружающей среде (мотивационные конфликты, неадекватная самооценка).

Е. Донченко и Т. Титаренко выделяют три уровня развития психологического противоречия:

- психологическое равновесие внутреннего мира личности;
- нарушение равновесия, осложнения, затруднение основных видов деятельности, проекция психологического дискомфорта на работу, общение с окружающими;
- невозможность реализации планов и программ, разрыв жизни, невозможность выполнять свои жизненные функции до тех пор, пока не разрешится жизненный кризис.

***Показатели внутриличностного конфликта*** по А.Я. Анцупову и А.И. Шипилову: *Когнитивная сфера*: противоречивость образа я; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов, которыми субъект ранее руководствовался.

*Эмоциональная сфера:* психоэмоциональное напряжение; значительные отрицательные переживания.

*Поведенческая сфера:* снижение качества и интенсивности деятельности; снижение удовлетворенности деятельностью; негативный эмоциональный фон общения.

*Интегральные показатели:* нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

***Условия возникновения внутриличностного конфликта:*** *Личностные условия* связаны с возможностью осознания существующего противоречия:

- актуализация сложности внутреннего мира личности (при ее наличии);
- сложная и развитая иерархия потребностей и мотивов;
- высокий уровень развития чувств и ценностей;
- сложно организованная и развитая когнитивная структура, способности индивида к самоанализу, рефлексии.

Т.е. конфликт возможен только при условии наличия у индивида сложного внутреннего мира и актуализации этой сложности. Здесь проходит теоретическая граница между ситуациями фрустрации и конфликта. Ситуация фрустрации предполагает наличие материального или идеального запретов или преград, которые выступают для индивида как самоочевидные, не обсуждаемые, являясь по существу психологически внешними. Запрет может перестать быть самоочевидным, стать внутренне проблематичным, и тогда ситуация фрустрации превращается в собственно конфликтную ситуацию.

*Ситуативные условия:*



- внешние: борьба с природой, порождение новых мотивов в результате удовлетворения старых, ограничение важных для человека мотивов со стороны общества;
- внутренние: противоречия равно значимых сторон личности, осознание субъективной неразрешимости ситуации.

Таким образом, в отечественной литературе существует понятие *критической ситуации*, которое определяется как ситуация невозможности, в которой субъект сталкивается с невозможностью реализации внутренних потребностей своей жизни (мотивов, стремлений, ценностей и т.д.). Конкретное описание и работа с критическими жизненными ситуациями определяется ее типом: стресс, фрустрация, конфликт и кризис. Здесь становится понятным, что конфликт признак довольно сложной душевной организации личности. Что следует из последующей разработки Ф.Е. Василюком факторов корреляции сложности и трудности жизненного мира личности и типов критических ситуаций, характерных для нее:

<i>Жизненный мир</i>		
Внутренний	Внешний	
Простой	Легкий	Трудный
	Инфантильный жизненный мир	Реалистичный жизненный мир
	Стресс (= кризис)	Стресс Фрустрация (= кризис)
Сложный	Ценностный жизненный мир	Творческий жизненный мир
	Стресс Конфликт (= кризис)	Стресс Фрустрация Конфликт Кризис

Под *стрессом* понимается ответная реакция организма на специфическое воздействие внешней среды, связанное с угрозой,

нарушающее адаптацию, контроль и препятствующее самоактуализации. Для существа легкого и простого жизненного мира любое самое незначительное нарушение стремления к здесь-и-теперь удовлетворению представляет собой критическую ситуацию, т.е. постановку под вопрос всего существования, так как любая самая простая частная неудовлетворенность мгновенно перерастает в психологическую катастрофу. Следовательно, изнутри для всякого инфантильного существа всякий стресс является кризисом. Отсюда, чем больший вес инфантильная установка имеет в психике данного человека, чем более она определяет его мироощущение, тем больше вероятность, что любая ситуативная неудача или неприятность будет ощущаться как глобальный жизненный кризис. Вес инфантильной установки в жизненном мире человека определяется его психологическим возрастом, конституционально - характерологическими особенностями, текущим психофизиологическим состоянием.

В простом и трудном мире происходит дифференциация стресса и кризиса за счет выработки механизма терпения надежды, назначение которого как раз и состоит в борьбе со стрессом. Но именно этот механизм делает возможным существование стресса как особой психологической реальности: не будь терпения, мы всякий раз бы сталкивались с инфантильным кризисом. Но в этом мире фрустрация становится тождественной кризису. Это объясняется тем, что при условии неудовлетворения потребности, которая в этом мире фиксируется как единственная, вся жизнь, подчиненная удовлетворению этой потребности, становится под угрозу, что равносильно кризису. Здесь еще нет конфликтов, так как нет сложности, борьбы мотивов, мир определяется как односоставный. Действия такого индивида, движимого конкретными импульсами, представляют собой постоянные выяснения отношений с внешним миром. Но эти отношения протекают в форме фрустрации актуальный мотив (так легко сменивший во внутреннем мире предыдущий за

счет увеличения его побудительности по сравнению с предшествующим) не может быть реализован.

Субъект легкого и сложного жизненного мира, как и предыдущий индивид, испытывает стресс как самостоятельное психическое явление. Но этот стресс скорее связан с пониманием каждого жизненного устремления или отношения как вечного и единственного (по принципу это навсегда). В условиях сложного мира такое стремление постоянно ущемляется сознательно ценностными иерархизациями жизненных отношений, которые учитывают это и то, распределяя их во времени сначала потом. Механизмами совладания со стрессом являются:

- снижение значимости существующего мотива (ничего страшного);
- переключение на другое жизненное отношение (свет клином не сошелся, есть и получше);
- терпение (скоро пройдет, время лечит);
- надежда (будет и на нашей улице праздник).

Первые два механизма смиряют аффекты, борясь со стрессом в данной категории жизненного мира. За их пределами начинается конфликт. Но конфликт для этого субъекта становится нарушением единства всей системы сознания. Ибо для такого субъекта нет других ситуаций или будущего, как это свойственно для трудного мира. Никаких там и тогда для него не существует: его жизнь сжата в точку здесь-и-сейчас, а хронотоп представлен как нигде-и-никогда (если не здесь, то нигде, если не сейчас, то никогда). Понятно, что такое состояние и есть кризис.

И только в сложном и трудном мире происходит полная дифференциация всех психологически трудных ситуаций стресса, фрустрации, конфликта и кризиса. Это связано с тем, что между мирами существует закономерное отношение включенности: реалистический и ценностный миры включают в себя инфантильный, а закономерности

творческого мира включают в себя все предыдущие. Однако, при общем условии подчиненности включенных миров, субъект, конгруэнтный сложному и трудному миру, может время от времени соскальзывать к закономерностям более низших форм (проваливаться в так называемый микрокризис как на уровне стресса, так и на уровне фрустрации или конфликта). Такие временные соскальзывания соответствуют существованию на других уровнях жизненных миров легкого и/или простого. Для их преодоления необходимо вернуться в состояние сложного и трудного жизненного мира, где сложившаяся ситуация может выглядеть как критическая, но перестает быть кризисной.

Такова позиция рассмотрения конфликта в отечественной психологии. Западная традиция иначе рассматривает это явление.

### **Тема 9. Межличностный конфликт**

Межличностный конфликт это ситуация противоречий, разногласий, столкновений между людьми. Дадим определение по Н.В. Гришиной: противостояние участников, воспринимаемое и переживаемое ими как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия в интересах одной или обеих сторон.

В отечественной литературе понятие межличностный употребляется в 2 смыслах:

- межличностные отношения как отношения неформальные;
- более широкий смысл в буквальной трактовке происходящего между личностями, т.е. это любое наблюдаемое проявление коммуникативной активности индивида, обусловленное фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других

людей (Емельянов С.М.); в западной практике межличностное в этом смысле это интерперсональное.

- неформальные.

В нашем курсе употребление понятия межличностный мы будем использовать во втором смысле. Во всех ситуациях межличностных конфликтов выделяются два взаимосвязанных аспекта:

1. *Содержательная сторона* конфликта, т.е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия;
2. *Психологическая сторона* конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их личными взаимоотношениями, с их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Именно эта сторона отличает интерперсональный конфликт от всех иных случаев человеческого взаимодействия, и именно она зачастую затмевает содержательную, делая накал страстей очень высоким.

Существуют следующие трактовки межличностных конфликтов:

1. Психоаналитическая интерпретация предполагает перенос внутриличностных конфликтов в межличностную сферу (З. Фрейд, К.Г. Юнг, К. Хорни).
2. Интерпретация К. Левина (удовлетворение потребностей): конфликт между собственными силами и внешней вынуждающей обстановкой, персонифицируемой в конкретных личностях.

### ***Специфические особенности межличностных конфликтов:***

1. Противоборство людей осуществляется здесь и сейчас, непосредственно, лицом к лицу, на основе их личных мотивов.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных и т.д..
3. В таких конфликтах субъекты взаимодействия проверяют свой характер, волю, способности, интеллект и другие индивидуально-психические особенности.
4. Конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

Семейные ссоры, противостояние политических противников, столкновение руководителя и подчиненного - в этих и других межличностных конфликтах существует нечто общее, позволяющее говорить о возможности их систематизации. Так Н.В. Гришина выделяет мотивационные, когнитивные и деятельностные сферы жизнедеятельности и, исходя из этого, соответствующие виды подходов к интерперсональным конфликтам.

1. ***Мотивационный подход***, исходя из которого можно рассматривать и конфликты интересов. Самым распространенным и используемым в конфликтологической экспериментальной практике является ситуационная концепция, в которой М. Дойч предполагает рассмотрение конфликтов в контексте общей системы взаимодействия. С его точки зрения следует различать следующие фундаментальные измерения интерперсональных отношений:
  - кооперация конкуренция;
  - распределение власти (равное неравное);
  - ориентация на задачу социально эмоциональная ориентация;
  - формальный неформальный характер отношений;
  - интенсивность и значимость отношений.

То, что Дойч не использует понятие конфликт, вовсе не означает, что для него эти отношения не являются конфликтными. Для многих рассуждений Дойча фактически характерно отождествление конфликта с конкуренцией, если таково восприятие конкурентной формы взаимодействия сторонами конфликта.

2. **Когнитивный подход**, в рамках которого рассматриваются также ценностные проблемы. Их возникновение и развитие обусловлены структурой задачи, когнитивными структурами противостоящих сторон, степенью согласованности используемых ими стратегий. Когнитивные конфликты легко соскальзывают в плоскость сугубо эмоциональных отношений, затрагивающих уже не предметную сторону противоречия, а личностные особенности включенных в него людей. Подобные трансформации вызваны неадекватностью оценки когнитивного конфликта участниками межличностного взаимодействия вследствие негативности и неаргументированности их критических высказываний.
3. **Деятельностный подход**, рассматривающий конфликты в сфере деятельности, к коим можно отнести и ролевые столкновения, по-разному трактуется в отечественной и западной традиции:
  - в отечественной литературе - в контексте организационной сферы, где, например, Н.А. Полозова выделяет предметно-деловые и личностно-прагматические факторы конфликтов, отмечая закономерность перерастания предметных разногласий в эмоционально-личностные;
  - в западной литературе к этому направлению относится драматерапия Я.Л. Морено и его последователей, рассматривающая взаимодействие партнеров как ролевые отношения; причем основанием для психического равновесия во взаимодействии является ролевое

дополнение или ролевая конвергенция, тогда как дивергенция становится реальной возможностью для конфликтного столкновения.

Кроме распределения по сферам существует классификация конфликтов по возможным последствиям на конструктивные и деструктивные. Обычно обе эти стороны конфликта сосуществуют друг с другом, но возможно попытаться определить, какая из сторон преобладает.

1. *Конструктивные последствия* межличностных конфликтов:

- прояснение взаимоотношений между людьми;
- нахождение способов улучшения взаимоотношений;
- создание общности людей, причастных к решению проблемы;
- расширение сферы сотрудничества на другие области;
- ускорение процесса самоосознания.

2. *Деструктивные последствия* конфликта проявляются в случае, если столкновение выходит за пределы предметно-содержательной сферы в плоскость личностно-эмоциональную:

- призрачность выигрыша в виду осложнения личных отношений;
- снижение самооценки проигравшей стороны;
- напряженные послеконфликтные отношения;
- отрицательное влияние на здоровье

Наконец, А.С. Кармин выделяет в качестве критерия классификации межличностных конфликтов их реальность или истинность ложность:

- подлинный конфликт объективно существующий и адекватно воспринимающийся;
- случайный или условный конфликт зависящий от легко меняющихся обстоятельств, что не всегда адекватно осознается сторонами;



- смещенный конфликт скрывающий за собой неявный, но являющийся более глубоким конфликт;
- неверно приписанный конфликт между сторонами ошибочно понимающими и неверно истолковывающими проблемы;
- латентный конфликт неосознаваемый конфликт, который пока существует в скрытом виде;
- ложный конфликт существующий в силу ошибок восприятия или интерпретации, не имеющий объективных оснований.

Также существует типология интерперсональных конфликтов по причинам их появления. По данному критерию все конфликты можно разделить на две большие группы:

1. *Глубинные конфликты* включают в свою орбиту важные для личности ценности, интересы, цели, связанные с образом Я. Они могут длительно существовать, не обнаруживая себя явно. Возникают они закономерно, так как обусловлены психическим складом личности, историей ее развития и общения. Причины их появления всегда внутренние, определяемые глубинными потребностями и ценностями личности.
2. *Ситуативные конфликты* имеют внешнюю, чаще всего случайную причину своего появления и не затрагивают важные жизненные ценности личности. Они носят эмоционально-взрывной характер и начинаются сразу с инцидента. Примерами начала таких конфликтов являются грубость продавца, выговор начальника, невозвращенная вовремя вещь, взятая без разрешения книга и т.д.

### **Тема 10-11. Межгрупповые конфликты**

Межгрупповыми, по Н.В. Гришиной, принято называть взаимодействия как между собственной группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники

общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать и некоторые другие их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. *Деиндивидуализация взаимного восприятия.* Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме Мы Они. Каждая из сторон видит другую обезличенной, т.е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Такое восприятие способствует эскалации конфликта, ослабляя факторы, которые удерживают от агрессивных действий. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации. Они кажутся менее человечными, чем индивидуальности. Кроме обезличивания другого происходит и самообезличивание, т.е. утрата осознания собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение и т.д. (Дж. Рубин).

2. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

Ирвинг Янис выделил восемь симптомов синдрома группового мышления:

Иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;

Коллективную рационализацию, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;

Поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;

Стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;

Давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;

Самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;

Разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса;

Появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

3. *Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними

причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации.

### Классификация межгрупповых конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководство организации персонал	Неудовлетворительные коммуникации ; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Администрация профсоюзы	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
Конфликт между организациями	Нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п.
между микрогруппами внутри коллектива	Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
Между неформальными группами в обществе	Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются: *собрания, совещания, митинги групп; забастовки; встречи лидеров; дискуссии; переговоры.*

Теоретические подходы к исследованию межгруппового взаимодействия.

### *Мотивационный подход.*

С точки зрения мотивационного подхода, поведение группы и ее отношение к другим группам рассматривается как отражение ее внутренних проблем. Так, аутгрупповая враждебность является следствием внутренних напряжений. Впервые стройная теория, касающаяся области межгрупповых отношений, была выдвинута в поздних работах З. Фрейда. Она характеризуется следующими моментами:

- неизбежность аутгрупповой враждебности в любом межгрупповом взаимодействии;
- враждебность есть функция поддержания сплоченности и стабильности группы;
- механизмом формирования враждебности к чужим и привязанности к своим является врожденная агрессивность, эдипов комплекс, эмоциональная идентификация с лидером отцом.

Позднее выводами Фрейда воспользовался автор классического труда об агрессии Л. Берковитц. Его позиция состоит в том, чтобы представить схему агрессивного поведения как фрустрация возникновения чувства гнева открытая агрессия. Одним из основных понятий концепции Берковитца стало понятие относительной депривации. Это оценка положения своей группы как более плохого по сравнению с другими группами: своей группе приписываются меньшие возможности, ущемленность в правах, несправедливый социальный статус и т.д. Можно считать общепризнанным, что неудовлетворенность вызывается не абсолютной, а относительной депривацией. Это означает, что те, кто объективно характеризуется более благоприятными абсолютными показателями, могут ощущать большую неудовлетворенность, если их ожидания были более высокими или они окружены людьми, которые находятся в лучшем положении, чем они. Майерс называет это сравнением, нацеленным вверх. Самым важным здесь

является то, что объектом агрессии может стать не только отдельная личность, оказывающая непосредственное фрустрирующее воздействие, но и те, кто ассоциируется с ней по тем или иным признакам. В качестве такого признака может быть групповая принадлежность. Таким образом, Берковитц постулировал неизбежность переноса агрессии на всех других, похожих на тех, кто оказал фрустрирующее воздействие в прошлом в результате социального научения. Берковитц идет дальше: для объяснения причин этнических предрассудков, расовых конфликтов, политических революций ему достаточно гипотезы фрустрационной агрессии, т.е. чисто психологических понятий. В.С. Агеев отмечает, что для мотивационных теорий характерен психологический редукционизм, которого они не скрывают. Все эти подходы похожи на сценарий, фабула которого составлена до того, как актеры вышли на сцену. Само существование аутгрупп совершенно необходимое условие и единственная возможность снятия внутригрупповых противоречий, разрешения катарсиса, возможность, которую следовало бы изобрести, если бы она не существовала в действительности (Г. Тэджфел).

### ***Ситуационный подход.***

М. Шериф усматривал причины межгрупповых конфликтов в факторах непосредственного взаимодействия между группами. Тем самым он наметил принципиально иной путь анализа этой области в целом. Мы уже знаем, что ситуационный подход ищет детерминанты психологических явлений в ситуации, контексте, особенностях внешних факторов. В экспериментах Шерифа и Зимбардо обстоятельства программировались следующим образом.

Была создана искусственная конкурентная ситуация (взаимодействие с нулевой суммой), в результате чего конкурирующие группы сформировали отрицательный образ группы оппонента. Резко возросла неприязнь между

членами разных групп. Врагу стали приписываться некрасивые замыслы, все неясные ситуации истолковывались в свою пользу и в ущерб достоинству чужих. Прошлый индивидуальный опыт доброго отношения с человеком, оказавшимся в стане чужих, отменялся. Торжествовала солидарность в общей враждебности к соперничающей группе. В условиях ограниченного ресурса конкуренция обостряла негативные процессы в оценке, восприятии противника и во взаимодействии с ним. Опыт же сотрудничества во имя общих целей снижал накал враждебности и располагал участников к сочувствию и взаимопониманию.

В наиболее обобщенном виде результаты психологических экспериментов можно представить следующим образом:

1. Осознание человеком своей принадлежности к группе вызывает групповой фаворитизм (предпочтение своей группе даже в тех случаях, когда на то нет достаточных оснований).
2. Структурные изменения в группах:
  - наличие внешнего врага ведет к усилению сплоченности группы;
  - в группах возникают новые нормы, поддерживающие дух соперничества и конфронтации, появляющиеся в процессе группового переживания и обсуждения враждебных целей;
  - в группах появляются более воинственные лидеры: голубей сменяют ястребы (Дж. Рубин);
  - появление новых целей соперничества, опирающихся на синергетический групповой эффект;
  - поляризация группы, ведущее к смещению личных точек зрения в предпочитаемом группой направлении.
3. Структурные изменения в сообществах по типу все большей поляризации.

Напомним рассуждения Г. Зиммеля по этому поводу. Для участвующей в конфликте группы важна, прежде всего, ее централизация. Поэтому консолидация вокруг единого центра и стремление к большой сплоченности являются наиболее очевидными следствиями вступления группы в конфликт. Зиммель подчеркивает, что можно легко установить взаимосвязь между централизацией группы и ее установкой на борьбу. Чем более группа централизована, тем более она стремится к борьбе.

Из рассуждений Г. Зиммеля можно сделать вывод, что объединяющее значение борьбы проявляется в нескольких факторах: в усилении единства, как в сознании, так и в действиях; в большем сплочении группы; исключении элементов, которые могут нарушать границы противоборствующих групп, а также в самой возможности объединяться в борьбе людей и групп, которые в мирной ситуации не имеют отношения друг к другу.

Оборотной стороной сплочения является то, что группа, находящаяся в состоянии конфликта, становится не толерантной. Она может терпеть индивидуальные отклонения от общепринятых норм только до определенного предела. Для участвующей в борьбе группы может быть желательным сокращение количественного состава, поскольку это очищает ее от склонных к компромиссу элементов, а немногие оставшиеся решительные лица проводят единую и радикальную политику. Уменьшение численности членов группы, принимающей участие в конфликте, можно предсказать при совпадении следующих условий: обострение борьбы и относительно небольшой величине борющейся группы. Дополнительным фактором является то, что группа не ограничивается только обороной. Зиммель установил прямую зависимость между утверждением прав человека и расширением группы, членом которой он является. Большие группы более терпимы к чужакам, чем малые, и отличаются меньшей степенью социального контроля.



Между ситуацией борьбы и унифицированием существует связь, достаточно сильная для того, чтобы действовать в обратном направлении: Объединение в целях борьбы является таким бесчисленное количество раз испытанным событием, что иногда уже одна только связь элементов, даже если они не преследуют какие-либо агрессивные или двусмысленные цели, кажется другим инстанциям угрожающим и враждебным актом.

Основной функцией конфликта, видимо, следует считать то, что он содействует появлению и укреплению групповой идентичности и поддерживает границы с социальным окружением.

Зиммель впервые высказал предположение, что конфликт нередко вовлекает не две стороны, как принято считать, а три. Третья сторона может принципиально изменить состав противников, выступая союзником одного из них, арбитром, нейтральным или заинтересованным наблюдателем. В наибольшей мере отношения трех сторон проявляются в конкуренции двух из них за завоевание третьей.

Конфликт наступает в тех случаях, когда интересы сильных групп противоположны. В остальных случаях возможны относительно стабильные отношения.

### ***Когнитивистский подход.***

Когнитивный подход к межгрупповому взаимодействию (Г. Тэджфел, Дж. Тернер) делает акцент на решающей роли когнитивных установок групп относительно друг друга. По мнению когнитивистов решающим фактором межгруппового взаимодействия является не кооперативный или конкурентный характер ситуации их взаимодействия, а возникающие при этом социальные установки.

В теории социальной идентичности, развиваемой когнитивными теориями, межгрупповые конфликты не рассматриваются как неизбежное и

единственное следствие социальной несправедливости. Сталкиваясь с ней, индивиды могут выбирать разные способы реагирования и преодоления не удовлетворяющей их ситуации. Прежде всего, человек может выйти в индивидуальном порядке из низкостатусной группы и войти в более привлекательную для него, высокостатусную группу. Далее это может быть один из вариантов социального творчества: это когнитивная альтернатива, предполагающая возможность изменения критериев сравнения и ведущая к пересмотру не удовлетворяющих результатов этого сравнения. Можно сменить объект сравнения или найти иной выход.

При принятии управленческих решений по межгрупповым конфликтам важно учитывать не только особенности, но и функции этих конфликтов. В этом плане следует иметь в виду такие функции, как:

- сплочение группы, отстаивающей справедливые интересы;
- раскол группы, отстаивающей незаконные интересы;
- утверждение статуса личности в группе.

С практической точки зрения проблема регулирования межгрупповых конфликтов формулируется в отечественной психологии как задача изменения стереотипов. Т.е. это замена деструктивных, враждебных, негативных стереотипов такими, которые не актуализировали бы межгрупповую агрессию и конфликт и не препятствовали бы установлению взаимоотношения и использованию компромиссных стратегий при принятии решений.

## **Тема 17. Конфликты в обществе. Политические конфликты**

### **Понятие политического конфликта**

Политический конфликт - это столкновение, противоборство политических субъектов, обусловленное противоположностью их политических интересов, ценностей и взглядов.

Политика - неустранимый аспект общественного существования. Она возникла из требований, взаимно предъявляемых людьми друг другу и проистекающих из этого усилий по разрешению противоречий, когда требования оказываются конфликтными, по властному распределению дефицитных благ и по руководству обществом в деле достижения общих целей. В многочисленных своих обличьях - в виде деятельности по принятию решений, распределению благ, выдвижению целей, социальному руководству, соисканию власти, осуществлению конкуренции интересов и оказанию влияния - политика может обнаруживаться внутри любой общественной группы. Роль политики как особой сферы общественной жизни обусловлена тремя ее свойствами: универсальностью, всеохватывающим характером, способностью воздействовать на практически любые стороны жизни, элементы общества, отношения, события; включенностью, или проникающей способностью, т.е. возможностью безграничного проникновения и, как следствие, атрибутивностью (способностью сочетаться с неполитическими общественными явлениями, отношениями и сферами).

Понятие политического конфликта обозначает борьбу одних субъектов с другими за влияние в системе политических отношений, доступ к принятию общезначимых решений, распоряжение ресурсами, монополию своих интересов и признание их общественно необходимыми, словом, за все то, что составляет власть и политическое господство.

Политическая государственная власть, обладание ею, устройство властных институтов, политический статус социальных групп, ценности и символы, являющиеся базой политической власти и в целом данного

политического общества, - все это составляет объект и предмет политических конфликтов.

Противоречие между политическим обществом как целостной системой и неравенством, включенных в нее индивидов и групп,

выраженным в иерархии политических статусов, - источник и основа политического конфликта.

### **Типы политических конфликтов**

Различают три основных типа политических конфликтов.

1. Конфликты интересов. Конфликты такого рода преобладают в экономически развитых странах, устойчивых государствах, политической нормой здесь является <торг> по поводу дележа экономического <пирога> (борьба вокруг размеров налогов, объема социального обеспечения и т.д.); этот тип конфликта наиболее легко поддается урегулированию, так как здесь всегда можно найти компромиссное решение (<как это, так и то>).

2. Конфликты ценностей характерны для развивающихся государств с неустойчивым государственным строем; они требуют больше усилий по урегулированию, поскольку компромисс по поводу таких ценностей, как <свобода>, <равенство>, <терпимость> труднодостижим, если вообще возможен.

3. Конфликты идентификации: характерны для обществ, в которых происходит отождествление субъектом себя с определенной группой (этнической, религиозной, языковой), а не с обществом (государством) в целом; этот тип конфликта возникает в условиях противоположности рас, этнической или языковой противоположности.

В зависимости от уровня участников политический конфликт может быть: межгосударственным (субъекты - государства и их коалиции), государственным (субъекты - ветви власти, политические партии и т.д.), региональным (субъекты – региональные политические силы), местным.

Внутриполитические конфликты разделяют на позиционные (горизонтальные) и оппозиционные (вертикальные).

Субъектами позиционных внутриполитических конфликтов выступают политические институты, организации, осуществляющие власть и руководство в рамках данной системы, но занимающие различные позиции. Таковы, например, органы и занятые в них группы людей, представляющие

разные ветви государственной власти, институты федеральной власти и субъектов федерации. Предмет таких конфликтов - отдельные элементы политической системы и политики правящих кругов, не соответствующие в полной мере интересам и целям системы, отдельным группировкам правящих сил. Их разрешение ведет к частичным изменениям в политике властей. Это частичные конфликты.

Субъектами оппозиционных внутривнутриполитических конфликтов выступают, с одной стороны, властвующие элиты, выражающие их интересы партии, государственные институты, организации, лидеры. С другой - организации, представляющие подвластные массы, а также политически активные группы, выступающие против существующих порядков, господствующей политической власти. Предметом конфликта в данном случае является существующая система государственной власти в целом, существующий режим. Конечный итог разрешения конфликта – смена политической системы. Поэтому конфликты подобного рода называют радикальными.

Источником радикального конфликта являются противоречия между коренными политическими интересами и основными ценностями крупных социальных групп; источником частичного - противоречия между временными, неосновными интересами и ценностями конфликтующих агентов. Радикальные конфликты вовлекают в сферу противоборства большинство или все политические институты и значительные массы населения. В частичных конфликтах участвуют лишь некоторые институты и группы, части элит, соперничающие партии, заинтересованные в разрешении (или в неразрешении) конкретных проблем реформирования политических отношений и институтов. Первые разделяют общество на две основные противоположные политические силы; вторые вырастают из сплетения многих политических сил, действующих в рамках и по правилам <игры> плюрализма.

Внутриполитические конфликты подразделяются на режимные и легитимные.

Режимные внутриполитические конфликты: целью одного из субъектов может быть захват власти в государстве или смена политической системы, но без разрушения территориальной целостности государства.

Легитимные внутриполитические конфликты: часть государства стремится отделиться от целого; часто легитимные конфликты совпадают с этнополитическими, но не всегда этнополитические конфликты являются легитимными (например, требования национального равноправия, автономии).

### **Международный политический конфликт**

Субъектами международного политического конфликта являются отдельные государства, группы государств, объединенные в союзы, коалиции, либо представляющие их организации, подобные, скажем, ООН, или общественно-политические организации типа Социалистического Интернационала, профсоюзных альянсов и других, или, наконец, каких-то идеолого-политических и религиозных движений. Сфера их зарождения и действия - те или иные страны, международные политические отношения, а не взаимо-действия субъектов в рамках одной политической системы (различных ее носителей - слоев, партий и т.д.).

Международный конфликт возникает в любом случае, когда одно государство или группа государств стремится навязать свои интересы другим, объявляет и добивается их монополии, ущемляя при этом или вообще не принимая во внимание иные интересы. Сфера возможных видов противоположных политических интересов, являющихся объектом конфликта, весьма широка: от непосредственно политических (безопасность, границы государств и т.д.) до общих экономических, национальных, информационных, идеологических и даже религиозных. Экономические отношения между странами, будь то отношения сотрудничества или конкуренции, взаимопомощи или экспансии, приобретают опосредованно

политический характер, т.е. влияют на политику через материальные, информационно-идеологические и прочие важные для политических отношений факторы.

Специфика субъектов, причин международных конфликтов обуславливает формы и механизмы их возникновения, развития и разрешения. В числе первоначальных форм проявления - межгосударственные споры, дипломатические акции. Развитие конфликта связано с формированием противоборствующих сторон, зачастую в виде блоков, коалиций и прочих сообща действующих групп государств и других политических организаций. В ряду форм проявления международных конфликтов и их разрешения - политические переговоры: двусторонние и многосторонние с привлечением посредников, в виде международных конференций и другие.

В настоящее время в международной практике предотвращения и разрешения конфликтов к противоборствующим сторонам широко применяются политические и экономические санкции международного сообщества (ООН), региональных объединений государств (Совет Европы, Организация африканского единства и др.). Решение о применении санкций в ООН принимается Советом Безопасности (в этом случае они носят обязательный характер) или Генеральной Ассамблеей, которая только рекомендует эту меру. Санкции осуществляются в виде эмбарго на поставки нефтепродуктов и других необходимых товаров для стран, участвующих в конфликтах, а также запрета на предоставление им оружия, замораживания капиталов, принадлежащих данным странам и т.д. И как крайняя мера - применение вооруженной силы со стороны международного сообщества, если конфликт перерастает в военное противостояние, как это случилось, например, в бывшей Югославии. Принуждение к преодолению насильственного конфликта более мощной международной силой, не требующее согласия всех задействованных в конфликтах сторон, - в числе мер ООН по поддержанию мира.

## Тема 20. Конфликты в сфере управления

Организационно-управленческий конфликт - это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Различают: 1) Конфликт, связанный с распределением статусов и власти. Первое вытекает из несоответствия количества статусов высокого ранга наличным или потенциальным притязаниям членов организации. Второе объясняется двумя обстоятельствами. В организации создается иерархия должностей и соответственно имеет место делегирование власти от вышестоящих звеньев руководства к нижестоящим. А всякая власть, в том числе и делегированная, имеет тенденцию к саморасширению границ применения; отсюда столкновение ее субъекта с вышестоящим. Вместе с тем, иерархичность построения организации и управления внутренне порождают одностороннюю ответственность низших звеньев перед высшими, что приводит к административному произволу и т.д. 2) Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами. В числе объективных - ситуация социального изменения. Организация функционирует в определенных условиях - внутренних и внешних (социальная и политическая среда). Они не остаются постоянно неизменными. Возникающие изменения нарушают устоявшийся способ функционирования, происходит определенная дезорганизация системы. Социальная дезорганизация - неотъемлемая часть процесса социального



изменения. 3) Конфликт. Формируются группы инициаторов изменений и их противников. Актуализируется проблема взаимоотношения поколений в коллективе. Происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации - и формальных носителей высшей для организации административной власти.

Таким образом, дезорганизация на субъективном уровне проявляется в виде нарушения согласованных действий членов группы, т.е. несогласия. Несогласие - это отказ образовавшейся внутри организации первичной группы от предписанных шаблонов, норм поведения, это - неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, поскольку оспаривается их легитимность в изменяющейся ситуации.

Углубляющееся несогласие порождает напряженность в организации - форму проявления более высокого этапа возникающего конфликта. Напряженность выступает в позитивном и негативном плане. Позитивный аспект обнаруживает себя, в частности, в неудовлетворенности состоянием дел в организации, заведенным порядком, стилем руководства, в острой критике методов и результатов деятельности организации в целом или ее отдельных подразделений, выражающих осознание необходимости обновления деятельности организации и одновременно невозможности это сделать при данном ее состоянии. Такая напряженность стимулирует переход к реорганизации целевой группы с учетом новой ситуации. Негативная форма напряженности проявляется в девальвации норм и ценностей, на которых строится данная организация, ее дезинтеграция и формирование дисфункционального, кризисного состояния. Конечный итог негативной напряженности – агония организация.

Конфронтация членов организации - неотъемлемый элемент напряженности на высоком уровне развития и форма проявления внутреннего конфликта. Она приобретает разнообразные виды, в том числе - жесткой конкуренции на почве карьерных устремлений служащих, борьбы за влияние на центр административной власти и за определенные привилегии и

др. Наибольшую опасность для позитивной деятельности организации представляет конфронтация, ведущая к расколу организации, что связано с кристаллизацией частных интересов и подменой ими общих.

К структурным методам управления организационно-управленческим конфликтом относятся следующие:

1) четкая формулировка требований: разъяснение требований к результатам каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы;

2) использование координирующих механизмов: строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большими группами <конфликтных ситуаций>, т.к. подчиненные знают, чьи распоряжения они должны выполнять; в некоторых организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых является увязка целей различных подразделений;

3) постановка единых целей, формирование общих ценностей: этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации; эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества;

4) система поощрения: установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

Управление конфликтным противостоянием включает и межличностные способы преодоления конфликтов. Различают следующие основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях:

1) настойчивость (принуждение): тот, кто придерживается данной стратегии, пытается заставить других принять свою точку зрения во что бы то ни стало (его не интересуют мнения и интересы других). Он либо игнорирует <цену> в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над

последствиями. Чем более долговременные в перспективе отношения связывают участников взаимодействия, тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении стабильных взаимоотношениях. Формируются группы инициаторов изменений и их противников. Актуализируется проблема взаимоотношения поколений в коллективе. Происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации - и формальных носителей высшей для организации административной власти.

2) уход (уклонение): человек, придерживающийся этой стратегии стремится уйти от конфликта. Это уместно, если предмет разногласий имеет для человека незначительную ценность, если ситуация может разрешиться сама собой, если в данный момент нет условий для продуктивного <разрешения> конфликта, но через некоторое время они могут появиться;

3) приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия признается рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с другой стороной, когда при <тактическом выигрыше> не гарантирован и <стратегический выигрыш>. Однако, если данная стратегия становится доминирующей, то скорее всего руководство подчиненными не сможет быть эффективным;

4) компромисс - данный стиль характерен принятием точки зрения другой стороны, но до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется преимущественно за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях ценится высоко, т.к. уменьшает недоброжелательность, позволяет относительно быстро преодолеть конфликт. Но через некоторое время могут появиться и дисфункциональные последствия (например, неудовлетворенность <половинчатыми решениями>). В данном случае конфликт может возникнуть вновь в измененной форме, т.к. породившая его проблема была решена не до конца;

5) сотрудничество (решение проблемы) - этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - неизбежный результат того, что у людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и сообща найти приемлемый для всех выход. В данной ситуации идет поиск устраивающего всех решения проблемы.

## **Тема 21. Этнополитические конфликты**

### **Природа этнополитического конфликта**

Роль этнонационального фактора в мировой политике в последние десятилетия выросла и продолжает расти. Сепаратистские тенденции не обошли стороной ни Европу, ни Азию, ни Африку. Распались федеративные государства СССР, Югославия, Чехословакия. Национальный вопрос остается сложной внутривнутриполитической проблемой в Канаде (Квебек), в США (негритянский, мексиканский, индейский вопросы).

В мире насчитывается более 5000 этносов, из которых 269 составляют свыше одного миллиона человек, 90% наций и народностей входят в состав многонациональных государств. В России насчитывается более 1000 этносов и народов. И ни один из этносов не довольствуется удовлетворением непосредственных потребностей. Каждый добивается удовлетворения своих интересов, как минимум, - свободы развития, самостоятельности и самоутверждения.

Этнонациональные отношения не существуют в чистом виде, они являются комплексом политических, социальных, религиозных, экологических и других проблем. Поэтому в тех или иных событиях, неурядицах, а порой и трагедиях выделить национальный фактор сложно. Но события последних лет показали, что этнонациональный фактор имеет известную автономию, относительную самостоятельность. Поэтому в

политике выражаются и реализуются многие важные интересы этносов. Рассматривая этнонациональные отношения как объект политики, необходимо выяснить соотношение и структуру таких понятий, как этнос, нация, национальное государство.

Этнос (греч. *ethnos* - племя, народ) - устойчивая группа людей, обладающих общностью происхождения (крови), истории, языка и культуры.

Нация (лат. *natio* - племя, народ) - устойчивая общность людей, исторически сложившаяся на основе единства происхождения (общности <крови>), культуры, совместного проживания и коммуникаций (экономических, политических и др.). В структуре нации соединены этнические (происхождение, язык, культура) и социальные (совместность экономической жизни, развитые коммуникации и групповая идентификация) компонентов.

Формирование наций приводит к образованию государств в различных формах их политической организации и степени самостоятельности. В этом смысле нация и государство – понятия близкие. Этнос, созревающий в нацию, создает и государство. Как правило, это не обособленный этнос, а группа этносов, сложившихся в единую нацию. Любая нация полиэтнична. Поэтому основополагающий принцип государственного устройства абсолютного большинства стран мира таков, что нация понимается как государственный этнос. Нация вне государства существовать не может.

Национальные отношения - это отношения между субъектами национально-этнического развития (нациями, народностями, национальными меньшинствами и национальными группами) и их государственными образованиями, а также между людьми различных национальностей, складывающимися в процессе жизнедеятельности и взаимодействия национальных общностей.

Главный вопрос в национальных отношениях, с одной стороны, это вопрос равноправия или подчинения, вопрос о причинах возникновения недоверия, вражды и конфликтов, это вопрос о неравенстве уровней

экономического и культурного развития между нациями. С другой - это вопрос об отношениях между нациями и существующей системой власти в многонациональном обществе, о формах, методах и условиях его решения в интересах мирного сосуществования и добрососедства, прогресса нации на основе равноправия, суверенности и демократизма.

В 70-е - 90-е гг. в мировой общественно-политической мысли активно разрабатываются этнополитические идеи и концепции, трактующие различные интересы и устремления разнообразных социальных форм этносов - племен, народностей, наций. Это связано с тем, что этнические процессы проявляются повсюду в мире. Они обусловлены утверждением на арене мировой истории уникальных культур народов, считавшихся ранее отсталыми и обретшими свою государственную независимость относительно недавно. Следует также отметить, что всплеск этнического сознания у народов, живущих в <постиндустриальном обществе>, вызван неосознанным сопротивлением нивелирующему воздействию современных технологий и моделей образа жизни, угрожающих сохранению культурной традиции и национальной самобытности. Быстро растут национальное самосознание и национализм. Ученые назвали этот феномен <этническим ренессансом>, <этническим парадоксом современности>.

Само по себе этническое возрождение не является этническим конфликтом, однако обладает мощным конфликтогенным потенциалом. Грань, отделяющая этнический патриотизм от национализма, очень размыта и подвижна. Небольшое изменение акцентов позволяет зачастую незаметно преодолеть эту грань, и вызревает благоприятная для конфликта интеллектуальная и духовная среда.

В конфликтологии под этнополитическим конфликтом понимается конфликт, характеризующийся определенным уровнем организованного политического действия, участием общественных движений, наличием массовых беспорядков, сепаратистских выступлений и даже гражданской

войны, в которых противостояние происходит по линии этнической общности.

Свойство этнополитического измерения современного конфликта заключается в том, что конфликт имеет скрытый период накопления и развертывания межэтнических противоречий. У каждого конфликта он имеет разную продолжительность. Именно в это период и происходит формирование собственно этнополитического потенциала конфликта, а также осознание национального статуса его участников, сопоставление ими своего статуса со статусом других национальных общностей и формирование отношения к ним. В этот период решается вопрос о путях борьбы за власть и перераспределение материальных ресурсов. Недовольство собственным национальным статусом актуализирует историческую память, древние стереотипы межнациональной борьбы.

### **Сущность и эволюция этнополитических конфликтов**

В научной литературе существуют два подхода к анализу причин, сущности и эволюции этнополитических конфликтов.

Первый - социологический. Причины конфликтов объясняются на основе анализа этнических параметров основных социальных групп и слоев, а также на исследовании взаимосвязи и взаимовлияния социальной стратификации общества и разделения труда с этническими характеристиками региона, переживающего этнополитическую напряженность.

Второй - политологический. Центральное внимание уделяется трактовке роли национальных элит в мобилизации чувств в процессе межэтнической напряженности и ее эскалации до уровня открытого конфликта. В качестве ключевого исследуется вопрос о власти, доступе к ресурсам. Анализируются социально-психологические механизмы этнополитических конфликтов.

При рассмотрении причин возникновения этнополитических конфликтов многие ученые отмечают, что основополагающими являются причины общецивилизационного характера, порождаемые объективным развитием человечества. Например, Э.Блэк полагает, что неравномерное протекание модернизации (социальной структуры, экономики, национально-государственного устройства, и др.) в этнонациональных ареалах порождает конфликты между притязаниями этнических групп, с одной стороны, и реальными возможностями государства гарантировать обеспечение прав своих граждан - с другой. По утверждению А. Дейча, модернизация активизирует этническое сознание, благоприятствует складыванию политических устремлений к национальной автономии.

Рассматривая проблему детерминации этнополитического конфликта, М. Гектер выдвигает концепцию <внутреннего колониализма>, в которой обосновывает <триадную модель> возникновения этнополитической напряженности:

1) конфликтогенную по своей природе объективную обделенность этнических периферийных групп многонационального государства в процессе его неравномерной модернизации;

2) осознание этой обделенности членами этнической группы как образа коллективных центрo-периферийных взаимоотношений угнетения;

3) формирование этнонационализма как реакции угнетаемой общности на <внутренний колониализм> Центра.

Отдельный пласт причин, порождающих этнополитические конфликты, коренится в истории этносов и их взаимодействии, сформировавшемся национальном складе ума, национальном сознании, психологии, традициях, идеологических мифах и стереотипах, транслирующихся из поколения в поколение и др.

В условиях разрушенных социальных связей усиливается роль национальности как традиционно значимого канала социальной идентификации. Различные течения этноцентрализма, включая



разновидности национализма и крайнего шовинизма, превращаются в особые формы преодоления комплекса неполноценности, присущего маргинальным слоям. Национализм может служить своеобразной приманкой, с помощью которой социальные низы вовлекаются в орбиту влияния политических партий, решающих задачи политической мобилизации населения.

В числе причин, порождающих этнополитический конфликт, можно назвать <политизацию этнической солидарности> (Ч. Фостер), получившую свое развитие в условиях либерализации политической системы в СССР в перестроенный период.

Ситуационные источники этнополитических конфликтов:

- 1) внезапное исчезновение сдерживающих факторов внешней среды, что может произойти из-за быстрого ослабления высшей политической власти или неожиданного исчезновения внешней угрозы;
- 2) историческое наследие межэтнических отношений;
- 3) внутренняя борьба за лидерство в рамках этнической группы;
- 4) экономическая ситуация;
- 5) уровень политической и общей культуры в очагах этнополитических конфликтов и многое другое.

### **Типология этнополитических конфликтов на территории бывшего СССР**

Вся совокупность этнополитических конфликтов на территории бывшего СССР может быть сведена к следующим основным типам:

территориальные конфликты, часто тесно связанные с воссоединением раздробленных этносов: их источник – внутривнутриполитические, нередко и вооруженные, столкновения между правительством и национально-освободительным движением или сепаратистской группировкой, пользующейся военно-политической поддержкой соседнего государства (Нагорный Карабах, Южная Осетия, северо-восточные регионы Казахстана, Южный Дагестан и др.);

конфликты, порожденные стремлением этнического меньшинства реализовать право на самоопределение в форме создания независимого государственного образования (Абхазия, Приднестровье);

конфликты, связанные с восстановлением территориальных прав депортированных народов (между осетинами и ингушами из-за Пригородного района, крымскими татарами и другими народами Крыма);

конфликты, в основе которых лежат притязания того или иного государства на часть территории соседнего государства (стремление Эстонии и Латвии присоединить к себе ряд районов Псковской области, которые были включены в состав этих двух государств при провозглашении независимости, а в 40-е гг. перешли к РСФСР);

конфликты, источниками которых служат последствия произвольных территориальных изменений, осуществленных в советский период (это прежде всего - проблема Крыма, а в потенции территориальные урегулирования в Закавказье и Средней Азии);

конфликты, порожденные многолетним пребыванием депортированных народов на территории других республик (турки-месхетинцы в Узбекистане, чеченцы в Казахстане и др.);

конфликты, связанные с абсолютизацией и противопоставлением принципов права народов на самоопределение и территориальную целостность государств, со стремлением легитимации социально-политического превосходства <коренной> (<титульной>) нации данного государства или национально-государственного образования над другими народами;

конфликты, вызванные дискриминацией русских в ряде государств СНГ;

конфликты, в которых за лингвистическими спорами (о государственном языке) часто скрываются глубокие разногласия между различными национальными общинами, как это проявляется, например, в Молдове.

При анализе этнополитических конфликтов следует иметь в виду, что нередко может наблюдаться наслоение одних конфликтных ситуаций на другие.

Все бытующие в мире представления о принципах и путях решения этнополитических конфликтов могут быть подразделены на три основные категории:

Оперативные решения связаны с некоторыми разовыми действиями, направленными в основном на недопущение разрастания конфликта, например, за счет усиления охраны жизненно важных объектов или нейтрализации <боевиков>, на устранение наиболее ощутимых последствий конфликтов (размещение и обустройство беженцев, восстановление разрушенных зданий, коммуникаций и т.д.); либо связанные с минимизацией риска возникновения конфликта (наказание организаторов погромов, активизация информационно-разъяснительной работы и др.)

Тактические решения направлены на урегулирование уже возникших конфликтов путем силового, в том числе экономического давления на их участников или посредством налаживания Переговорного процесса.

Стратегические решения ориентированы на предупреждение кризисов в межнациональных отношениях на основе заблаговременного создания правовых, политических, экономических и социально-психологических условий для безболезненного и цивилизованного развития этих процессов.

Россия активно накапливает миротворческий опыт при урегулировании этнополитических конфликтов на территории государств СНГ. Наша страна внесла свой вклад в смягчение конфликта и их перевод в фазу переговоров, выступая посредником между Арменией и Азербайджаном, Абхазией и Грузией, Южной Осетией и Грузией. Благодаря России было остановлено кровопролитие в Приднестровье, она служит сдерживающим фактором в гражданской войне в Таджикистане.

Без разрешения существующих и упреждения новых конфликтов политико-правовыми средствами невозможно успешное осуществление

социально-экономических реформ, обеспечение демократии во всех сферах жизни и максимальной интеграции СНГ.

## **Тема 22. Переговорный процесс**

Переговоры в конфликтной ситуации это особый частный случай переговоров. Используем типологию Ч. Икле, в которой все переговоры делятся на 5 категорий:

1. Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений.
2. Переговоры с целью нормализации отношений.
3. Переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей.
4. Переговоры с новым партнером.
5. Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях.

Исходя из этой типологии, отнесем конфликтные переговоры ко 2 или 3 типам. Существуют и непереговорные способы решения проблем, например суд или арбитраж. Выгода переговоров по сравнению с этими формами:

- время судебных процессы довольно длительны;
- деньги необходимо платить судебные издержки, которые могут оказаться достаточно большими;
- вероятность проигрыша в суде выигрывает лишь одна сторона, а решение является необходимым для выполнения.

Поэтому прямые переговоры могут оказаться адекватной заменой для конфликтующих сторон по указанным показателям.

Переговоры это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора.

Переговоры характеризуются *тематической и процессуальной частью*. Если первая определяет повестку дня, то вторая представляет собой движение по этапам. Тематическая часть определяется, исходя из предмета разногласий, а на второй остановимся подробнее.

*Любые переговоры состоят из 3 стадий:*

- Подготовка
- Процесс переговоров
- Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров

*Подготовка переговоров* включает определение

- целей команды;
- выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий;
- подготовку плана ведения переговоров;
- определение членов команды и распределение их ролевого участия.

При этом необходимо также подробно ответить на следующие вопросы: кто является партнером (оппонентом), в чем состоит предмет переговоров; каков состав участников переговоров противной стороны (с целью определить своих игроков на каждого оппонента).

**Цели** это тот максимально возможный результат, которого команда переговорщиков может добиться, если оппоненты согласятся на все требования. Из такой постановки проблемы исходит программа максимум. Но и программа- минимум тоже должна присутствовать, чтобы каждый

командный игрок знал границы уступок по каждому, в том числе, и второстепенному вопросу.

*Стратегии* это поведение на переговорах, способ достижения целей. В самом общем смысле можно выделить стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытого соперничества и аналитическую стратегию. В чистом виде в реальной жизни вряд ли можно встретить каждую из этих стратегий, чаще они сосуществуют рядом и сменяют друг друга.

Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации, опираясь на названные стратегии. Стратегия активного соперничества самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В ней возможны три варианта:

*Жесткий стиль.*

Соответствует стратегии *соперничества*. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой выигрыш проигрыш (т.е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет отражаться другой формулой: проигрыш проигрыш (т.е. и вы и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, отнюдь не улучшают отношения с оппонентом. Если вы в них добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной.

Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности оппонента добавится и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах вам удастся осуществить подход выигрыш-проигрыш и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас. А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете зеркально испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль - опасный стиль. Перефразируя известный автомобилистам призыв: Не уверен не обгоняй!, можно по отношению к этому стилю сказать: Не уверен не применяй!

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда:

- ☞ вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам;
- ☞ вы уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом;
- ☞ если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть, ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика;
- ☞ есть и некоторые другие ситуации, в которых оправдано применение жесткого стиля переговоров. Например, когда вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел или недостаточно компетентны, чтобы понять его, и настроены против вас, а

обстоятельства не позволяют дать им необходимую информацию или не оставляют времени для разъяснений и обсуждений.

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия могут быть и будут, произведены, необходимость в реальных действиях отпадает.

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: 1) ультимативная тактика и 2) тактика выжимания уступок.

#### *Ультимативная тактика.*

Сущность и условия применения.

Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт одним махом. Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:



1. Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

2. Если взять на испуг противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?

Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

#### *Специальные приемы.*

В зависимости от обстоятельств могут быть использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

*Рассчитанная задержка.* Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

*Выбор из двух зол.* Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вашим решением. Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность, в какой-то степени спасти лицо, даже если он понимает, что предоставленный ему выбор на самом деле фиктивен.

*Тактика затвора.* Суть ее в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможность изменить свою позицию (у меня нет выбора). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют утечку информации, которая должна дойти до противника.

Парадоксальность этого приема в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо когда он умышленно ставится в неприемлемой форме как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

*Тактика выжимания уступок.*

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу, с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших жертвоприношений. Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные средства позиционного давления на оппонента, ослабляющие его волю к сопротивлению.

*Позиционное давление.*

Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

*Закрытая дверь* - отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение просителя, который вынужден выпрашивать, чтобы с ним хотя бы поговорили.

*Пропускной режим.* Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

*Визирование.* Когда уже почти достигнуто согласие по какому то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента выходит за пределы наших полномочий и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

*Внешняя опасность.* Демонстрируется готовность принять какое то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся изза вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения по независящим от договаривающихся сторон обстоятельствам.

*Психологическое давление.*

Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить его волю и сопротивляемость, вызвать у него подсознательное желание поскорее закончить переговоры даже ценою больших уступок, чем он сначала предполагал. К таким уловкам относятся, например, следующее.

*Принижение оппонента.* Этот может делаться в различных формах:

- личные нападки (дурак, несете ерунду, вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле, трудно договориться с таким идиотом);
- поучающие указания (не надо нервничать, не пользуйтесь слухами, соображайте побыстрей, чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете);
- замечания о внешнем виде, одежде и т.д. (похоже, вы не спали ночью?, у вас какой то помятый вид, что же вы тут так наследили своими грязными ботинками);
- игнорирование (оппонента как будто не замечают его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

*Искажение общепринятых норм контакта* (Вы выходите? - А вам какое дело? - Так мне надо выйти! - А мне какое дело? - Ну, пропустите, пожалуйста. - А вот это другое дело).

*Запутывание оппонента* туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить, и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное (М да. В общем, конечно, отчасти так).

А это в последствии позволяет сослаться на то, что он де уже согласился с некоторым предложением.

*Чтение в сердцах.* Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и разоблачаются подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный любитель читать в сердцах может при желании отыскать в сердцах оппонента все, что угодно, и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно.

*Искусственное затягивание переговоров* (путем увода дискуссии в сторону от дела, долгого обсуждения очевидных вещей, придировок по мелочам, тяжелого молчания и пр.);

*Уловка последнего требования:* когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласиться даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

*Мягкий стиль.*

Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой: проигрыш выигрыш. Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш выигрыш.

Сущность и условия применения.

Ведя переговоры в этом стиле, вы должны быть готовы отказаться от каких-то своих позиций. В этом смысле вы настраиваетесь на проигрыш. Но отсюда не следует, что вы ничего не выигрываете. Вы достигаете выигрыша в другом смысле: устанавливаете хорошие отношения с вашим оппонентом.

Мягкий стиль далеко не панацея. Чтобы не жалеть о результатах, к которым он может привести, к нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях:

- когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;
- когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;
- когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле - не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

  Самокритика

  Поглощение стрел

  Методика улаживания инцидента

  Техника мягкого критического замечания

*Торговый стиль.*

Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился

удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: выигрыш проигрыш, если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш выигрыш, если это сумеет сделать он, выигрыш выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

Особенности и область применения.

Принцип этого стиля переговоров: вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то. Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем то проигрываете, чтобы, зато в чем то выиграть.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой допускает ряд достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Таким образом, жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда, как торговый стиль позволяет добиться от оппонента добровольного согласия на то же. Вместе с тем, торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т.д.

Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т.е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Вторая и третья стратегия (открытое сотрудничество и аналитическая стратегия) раскрываются в применении сотруднического стиля. Их отличие будет состоять в том, что в первом случае партнер нам давно известен и нечего скрывать, поэтому другая стратегия сработать просто не сможет. Тогда как вторая стратегия работает с незнакомым партнером, в случае, если он использует тот же стиль и настроен на принципиальные переговоры.

#### *Сотруднический стиль.*

Этот стиль, как нетрудно понять, соответствует стратегии *сотрудничества*. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, - выигрыш выигрыш. Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

#### *Метод принципиальных переговоров.*

Сотрудничать значит действовать вместе, принимать участие в общем, деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом



стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно работать над общим делом решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Существует специальная методика, помогающая достичь этого, - метод принципиальных переговоров, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениями между участниками переговоров.

### ***Основные правила принципиальных переговоров.***

*Первое правило: отделите человека от проблемы.*

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров живые люди. Этот человеческий фактор может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

*Второе правило: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.*

Позиции это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. Интересы это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши,

и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления мы против друг друга, а из мысли мы вместе против проблемы.

*Третье правило: изобретайте взаимовыгодные варианты.*

При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку точку согласия.

*Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев.*

Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

*Определение переговоров с позиции сотрудничества.*

Переговоры это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно вовлеченных в конфликт.

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса:

- ☞ адекватная коммуникация;
- ☞ эффективное просвещение;
- ☞ ответственное использование власти.

Они всегда взаимодействуют, когда основные конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы,

одновременно стараясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны, внося конкретные предположения по конкретным проблемам.

Интересы отвечают на вопросы ЗАЧЕМ?, ПОЧЕМУ?.

Конфликты и споры возникают вследствие:

- неудовлетворенных интересов;
- ущемления интересов другими;
- конфликта интересов одного с интересами другого.

Проблема это вопрос, который выдвинут для обсуждения в процессе переговоров, в решение которого позволит удовлетворить ущемленный интерес, то есть то, что мы будем обсуждать на переговорах.

*Проблема отвечает на вопрос ЧТО?.*

Предложения или позиции, содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

*Предложения отвечают на вопрос КАК?.*

Исходная позиция в споре информирует противоположную сторону о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции.

План переговоров включает в себя все основные моменты будущего события: - знакомство,

обмен первоначальной информацией,

предварительная психологическая оценка партнера,

начало переговоров,

определение повестки дня, целей встречи,

процесс переговоров с указанием ролевого участия членов команды,  
определение путей выхода из затруднительных ситуаций,  
поведение команды в перерывах,  
условия завершения переговоров,  
определение условий и места следующего раунда, если это  
потребуется.

### ***Модельные переговоры.***

Известно, что самый лучший экспромт это экспромт тщательно подготовленный. Поэтому имеет смысл провести подготовительные (модельные) переговоры. Проведение таких тренинговых переговоров дает возможность увидеть слабые места процесса подготовки, определить возможные непредвиденные обстоятельства и осложнения. Знание своих слабых сторон поможет уйти от их манифестирования, знание сильных сторон использовать их с толком.

### ***Проблема внутрикомандного единства.***

Роль внутри командного единства в ходе переговоров, способы и формы его достижения.

Равенство это чувство причастности и равных прав и обязанностей. Относимо к процессу переговоров равенство достигается наличием одного (чувства) у каждого из членов команды.

Из реализации принципа равенства вытекает реализация принципа причастности (или владения).

Причастность и равенство абсолютно необходимы для поддержания сплоченности в команде, возникновения заинтересованности во мнении каждого члена команды. В результате этого каждый член команды чувствует принадлежность к группе и свое членство в ней настолько, что считает себя

причастным к проблеме, принятию решения, любому выработанному конечному соглашению и разделяет с остальными готовность следовать такому соглашению, а также нести ответственность за последствия, данного соглашения.

Делегирование полномочий и распределение внутри командных ролей участников:

*Лидер* человек, осуществляющий связи с другими командами, организующий свою команду. Он отстаивает интересы команды; не проводит свои решения, а все эти решения проходят через команду. Лидер предлагает правила, направляет и организует.

Советник следит, чтобы все правила, выработанные группой, выполнялись. Он должен видеть любое отклонение от правил.

*Наблюдатель* следит за процессом, что происходит со скрытыми мотивами (почему человек молчит?) и т.д.

*Гармонизатор* следит за психическим состоянием команды.

*Протоколист* тот, кто ведет записи.

*Фасилитатор* следит, чтобы была обеспечена повестка дня, обеспечивает печатными документами и т.д. дает резюме, проговаривает выводы.

### ***Поведение команды в перерывах:***

Кокус это отдельное закрытое совещание, на время которого участвующая в переговорах сторона удаляется на короткое время с общей сессии переговоров, отчаянные напоминая тайм аут спортивной команды, этот вид совещания имеет строгие временные рамки, определенные

процедурным соглашением и использует процессы и приемы горизонтальных, а возможно и вертикальных переговоров..

*Кокус неотъемлемая часть ведения переговоров.*

Ни право на кокус, ни ограничение числа совещаний не должны быть предметом переговоров по процедуре. Однако при обсуждении процедурных вопросов уместно рассмотреть и согласовать предполагаемую длительность кокусных сессий. Обычно продолжительность кокуса не превышает 30 минут. Если команда считает, что согласованный регламент не достаточен, ей необходимо проинформировать противостоящую сторону о своем желании изменить регламент или стремиться к процедурному соглашению, которое бы предусматривало отсрочку ответа на этот вопрос, либо же перенести обсуждение всего вопроса на другое удобное для всех время.

*Кокус позволяет (функции кокуса):*

- ☞ еще раз задействовать методiku и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости, вертикальных переговоров;
- ☞ обдумать, проанализировать (повторно проанализировать) и оценить (переоценить) интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности;
- ☞ пересмотреть или вновь подтвердить представления, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми;
- ☞ вдохнуть новые силы в отдельных членов команды и всю команду в целом за время короткого рабочего отдыха от напряжения и (или) разочарования, связанных с общим ходом переговоров;
- ☞ вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух;

☪☪☪ восстановить личный и коллективный контроль над ситуацией.

Если команда попала в цейтнот или находится в затруднительной ситуации, необходимо вспомнить методы выхода из внутриличностного и межличностного конфликта, они во многом схожи, начиная от сохранения спокойствия, до получения дополнительного времени на обдумывание вместо попадания в ловушку ответственности, являющейся манипулятивным приемом.

*Завершение переговоров* возможно на условиях достижения цели или по лимиту времени. Конечно, первый вариант более предпочтительный. Однако, второй вариант тоже встречается, к чему следует изначально психологически быть готовым.

*Анализ* самая важная часть переговорного процесса, так как дает возможность не повторять старых ошибок или закреплять знание о факторах и моделях успешного поведения.

### **Тема 23. Медиация как технология регулирования конфликтом**

Медиация (от лат. mediatio) - посредничество. Во всем мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным.

*Медиация* - это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или "самоопределения") между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

Как появилась mediation? В ранние века правосудие было быстрым, непредсказуемым и субъективным. Удача играла значительную роль в любом результате дела. Людям, которые нуждались в деловом решении, не нравилось вовлечение такого риска в принятие решений, поэтому ими создавались свои собственные системы - такие, как торговые палаты. Это позволяло бизнесменам тех времен улаживать свои споры без убийств и без того, чтобы отдаваться непредсказуемым судьям и присяжным.

Так появился прообраз современных арбитражных судов. Его преимущество заключалось в том, что арбитраж был более предсказуем, и его решение было окончательным. Недостаток - результатом являются чистая победа и чистое поражение; обе стороны обязаны подчиниться результату, независимо от того, согласны они с ним или нет. Чаще всего арбитражное решение завершает не только конфликт, но и отношения между его сторонами. Как известно, многое изменилось со времен средневековья. Некоторые вещи стали намного, намного лучше, быстрее и дешевле. К сожалению, это не относится к судопроизводству. Рассмотрение дела в суде стало гораздо более долгим и дорогим. Поэтому в развитых странах возродился древний метод mediation, который пережил уже там целую историю.

Зачем нужна mediation? В большинстве случаев, если люди могут разрешить проблему путем обсуждения и переговоров, они достигнут более быстрого и лучшего результата, чем при альтернативе - в противостоянии или судебном разбирательстве. Но, в большинстве случаев, им это не удастся без помощи кого-то третьего. Сильные эмоции, враждебность, тактика противостояния, принципы, различия в положении - может существовать большое количество препятствий для конструктивных переговоров.

Статистика развитых стран показывает, что от 83% до 85% всех mediation успешны. Более того, от 5% до 10% участников mediation приходят



к результату - к полному или к частичному соглашению в течение короткого времени после mediation. Даже если соглашение не достигнуто, вовлечение в mediation повышает понимание и удовлетворение сторон-участников: mediation оказывает положительное влияние на восприятие участников и их действия в судебном процессе.

#### Принципы медиации:

*1. Беспристрастность.* Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Идея беспристрастности медиатора является центральной в процессе медиации. Медиатор должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться беспристрастным и справедливым. В любое время, если медиатор не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить медиацию.

- Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора.

- Когда медиатор назначается судом или другим институтом, то такая организация должна приложить разумные усилия по обеспечению беспристрастности услуг медиатора.

- Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

Обратной стороной беспристрастности является отсутствие заинтересованности в конфликте:

Медиатор должен раскрыть все имеющиеся или потенциальные собственные интересы в конфликте, в той или иной степени известные ему.

После обнаружения таковых, медиатор должен отказаться от медиации, или же получить согласие сторон на проведение медиации. Необходимость защиты от пристрастности медиатора в конфликте может влиять также на поведение сторон во время и после медиации.

Интерес медиатора в конфликте порождает сделку или такие отношения, которые могут создать впечатление предубеждения. Основной подход к вопросу о заинтересованности медиатора в конфликте согласуется с понятием самоопределения. Медиатор несет ответственность за обнаружение всех имеющихся или потенциальных конфликтов, которые в той или иной мере ему знакомы и которые могут породить вопрос о беспристрастности. Если все стороны согласятся на медиацию после того, как были проинформированы о конфликте, медиатор может продолжить медиацию. Однако, если интерес в конфликте порождает ряд сомнений целостности процесса, медиатор должен отказаться от процесса.

Медиатор должен избегать проявления заинтересованности в конфликте как во время, так и после медиации. Без согласия всех сторон, медиатор не должен впоследствии устанавливать профессиональные отношения с одной из сторон по касающемуся или не касающемуся делу при условии, если это может поднять законные вопросы целостности процесса медиации.

*2. Конфиденциальность.* Медиатор должен обеспечить разумные ожидания сторон в отношении конфиденциальности.

Конфиденциальность зависит от обстоятельств медиации и любого соглашения, к которому придут стороны. Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует Закон.

- По отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с медиатором, или офис может предложить уже имеющиеся определенные правила. Так как гарантия конфиденциальности является важной для сторон, медиатор должен обсудить ее с конфликтующими сторонами.

- Если медиатор проводит private заседания со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно.

- В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон.

- Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

- Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствие на процессе медиации, интервью участников медиации.

3. *Добровольность.* Процедура медиации является сугубо добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться медиацией или хотя бы попытаться это сделать. Медиация - добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения.

Добровольность выражается в том, что:

- Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации.
- Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию личное дело каждого участника.
- Согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно.
- Стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора.
- Услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

В принципе в качестве медиаторов могут выступать кто угодно. Существуют, однако, группы людей, которые, в силу их статуса, относятся к официальным медиаторам:

- межгосударственные организации (ООН)
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура)
- государственные специализированные комиссии (например, по урегулированию забастовок)
- представители правоохранительных органов (участковый в бытовых конфликтах)
- руководители структур по отношению к подчиненным
- общественные организации (профсоюзы)
- профессиональные медиаторы-конфликтологи
- социальные психологи

Неофициальные медиаторы, к которым можно обратиться за помощью в силу их образования или большого опыта:

- представители религиозных организаций
- психологи
- социальные педагоги
- юристы

В роли спонтанных медиаторов могут выступать и все свидетели конфликтов, ваши друзья и родственники, неформальные лидеры и коллеги по работе. Но в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи.

**Медиация необходима в следующих случаях:**

1. Когда необходимо прийти к тому или иному решению в результате переговоров и закрепить его документально
2. Когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрывать третьим лицам (а тем более в суде) и хотят сохранить конфиденциальность
3. Когда раздражение и эмоции препятствуют эффективному общению сторон
4. Когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства
5. Когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях

Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, продемонстрировать высокий культурный уровень сторон, в то время как после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и неприятными последствиями.

*Конфликты, которые необходимо разрешать в суде:*

1. Когда необходимо публичное оглашение спора, конфликта
2. Когда одна из сторон хочет использовать суд для наказания другой стороны
3. Когда существует необходимость судебного контроля за поведением одной из сторон после вынесения решения
4. Когда спор включает в себя уголовные и конституционные вопросы.

*Функции медиатора, отмечаемые Е. Ивановой, О. Аллахвердовой, консультантами центра разрешения конфликтов:*

*1. Оценщик конфликтов* - в этой роли медиатор должен обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) спорящих сторон. Во многих случаях у медиатора слишком мало или совсем нет информации об обстоятельствах спора; в других случаях могут иметься целые дела или отчеты с рекомендациями или без них.

В итоге медиатор в своей роли оценщика конфликта должен собрать как можно больше данных и информации. Эту информацию можно добыть следующими способами:

- из имеющихся в распоряжении досье или газетных статей;
- в предварительных кокусах со спорщиками;
- в процессе предварительного "выговаривания" ("вентилирования");
- во время дискуссий по процедурным вопросам.

*2. Активный слушатель* - в этой роли медиатор должен слушать активно, с тем, чтобы усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую. Активное слушание включает в себя следующие компоненты:

- Обеспечить обратную связь говорящему, чтобы удостовериться, что другая сторона услышала и поняла говорящего.
- Обратная связь может быть "зеркальной", просто чтобы дать понять говорящему, что его услышали, или удостовериться, что другая сторона тоже услышала, что было сказано.
- Обратная связь может состоять в переформулировке утверждений говорящего, с целью удостовериться, что говорящий или другая сторона поняли, что было сказано.
- Отделять эмоции от содержательных вопросов спора.
- Замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон.
- Отделять "не вопросы" (не связанные с реальными интересами сторон) от "вопросов" (связанных с интересами сторон).
- Допускать выражение гнева, если оно конструктивно.
- Позволять сторонам "быть услышанными" и надежно понятыми друг другом.
- Устанавливать, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению.
- Устанавливать, когда сторонам нужно больше информации, консультации или время подумать.

3. *Беспристрастный организатор процесса* - в этой роли медиатор имеет несколько функций:

- На первом месте среди этих функций стоит помощь в установлении основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений.
- Задание тона процесса.
- Помощь сторонам в достижении процедурных соглашений.
- Поддержание корректных отношений между сторонами.
- Удерживание сторон в рамках процесса.

- Обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

4. *Генератор альтернативных предложений* - в этой роли медиатор может помочь спорщикам найти иные решения, которые, в конечном итоге, могут послужить спасению репутации стороны.

5. *Расширитель ресурсов* - медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию.

Что касается юридических вопросов, медиатор должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких юридических толкований, разъяснений или советов, особенно если медиатор - адвокат. Если адвокат служит в качестве медиатора, он ни в коем случае не должен давать спорщикам советов по юридическим вопросам.

Вся предоставляемая информация должна являть собой только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочной информации, уточнений, интерпретаций или каких-либо посторонних результатов. Медиатору нельзя вмешиваться в позицию стороны, заявляя: "Вы сказали мне, что ... Я этому поверил, но это неверно". Медиатор должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения, если есть вероятность, что они неполны, неверны или допускают различные толкования; в любой из этих ситуаций сторонам следует обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

6. *Испытатель реалистичности и выполнимости* - в этой роли медиатор выступает как бы "адвокатом дьявола" - защищает менее приемлемую позицию или позицию другой стороны, испытывая аргументированность каждой позиции, отстаиваемой стороной в ходе спора. Эта ролевая функция обычно выполняется только для одной стороны в ходе



кокуса, чтобы, не занимая собственной позиции в споре, позволить спорящей стороне изучить и подготовить ту или иную позицию. При этом нужно быть осторожным, чтобы спорящая сторона не поняла неправильно вопросы "адвоката дьявола", чтобы ей не показалось, что медиатор расположен к позиции, противоположной ее собственной.

*7. Помощник в выработке сторонами окончательной договоренности* - в этой роли медиатор должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности, так чтобы урегулирование оставалось прочным и не нарушалось, как только стороны попытаются его выполнить или вдруг поймут все его последствия.

Роль медиатора - не просто помогать сторонам договориться, но и позаботиться о том, чтобы их договоренности были надежными и долгосрочными. Только таким образом стороны смогут достичь устойчивого удовлетворения от соглашения и процесса переговоров.

*8. Обучающий процессу партнерских переговоров* - в этой роли медиатору надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.

Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры с установкой на сотрудничество. Они выступают с ложных позиций. Пытаются применить "переговорные уловки", задействовать "фальшивые эмоции", чтобы затравить противника или заставить его принять их позицию, или выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят. Большинство участников переговоров нуждаются в обучении ведению переговоров с установкой на сотрудничество и нуждаются в помощи при выработке и поиске решений, которые бы удовлетворяли как их собственные интересы, так и интересы другой стороны.

*Выделяют пять типов медиаторов:*

1. "Третейский судья" - обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется

2. "Арбитр" - то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому

3. "Посредник" - нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам

4. "Помощник" - организует встречу, но не участвует в обсуждении

5. "Наблюдатель" - своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение

Первые два стиля называют высоко авторитарными. Они выгодны. Если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

##### *Основная учебная литература*

- Аллахвердова О.В. и др. Конфликтология. – СПб.: Лань, 1999.
- Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешение конфликтов. - М., 1995.
- Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе. – М.: Владос, 2003.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
- Громова О.Н. Конфликтология. – М.: Экмос, 2000.
- Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2000.
- Егидес А. Лабиринты общения. – М.: Филинь, 1999.
- Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2003.
- Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М., 2002.
- Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. - М., 1995.
- Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999.
- Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. – СПб.: Лань, 1999.
- Конфликтология: Учебник для вузов / Под ред. В.П.Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- Конфликты в современной России (проблемы, анализ и результаты). – М.: Эдиториал УРСС, 1999.
- Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. – М., 1997.
- Коузнер Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999.
- Леонов Н.И. Конфликтология. – М., 2002.
- Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2000.
- Психология и этика делового общения /Под ред. В.Н.Лавриненко. – М.: ЮНИТИ, 1999.
- Хасан Б.И.Конструктивная психология конфликта. – СПб., 2003.
- Юнг К.Г. Конфликты детской души. - М., 1995.

### *Дополнительная литература*

- Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. – М., 1991.
- Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л., 1968.
- Батурин Н.А. Оценочная функция психики. – М, 1997.
- Ван Дейк Т.А. Язык. Познание. Коммуникация. – М., 1989.
- Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л., 1990.
- Доценко Е.Л. Психология манипуляции. – М., 1997.
- Куликов Л.В. Психология настроения. – СПб., 1997.
- Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М., 1991.
- Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов. – Кишинев, 1997.