

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»

КАФЕДРА БЕЗОПАСНОСТИ И ЗАЩИТЫ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Учебное пособие

Под редакцией д-ра экон. наук, проф. С.Г. Плещица

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
2012

ББК 88.53

О 75

Основы конфликтологии : учебное пособие / под редакцией д-ра экон. наук, проф. С.Г. Плещица. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 207 с.

ISBN 978-5-7310-2774-8

Учебное пособие содержит материалы курса «Конфликтология», предназначенного для изучения студентами, бакалаврами и магистрантами СПбГУЭФ.

Дисциплину «Конфликтология» изучают как базовую дисциплину профессионального цикла по некоторым направлениям подготовки бакалавров и специалистов (например, направление подготовки – 0800400 «Управление персоналом»). По решению руководства вуза она может входить в вариативную часть общенаучного цикла (например, в СПбГУЭФ, Институт магистратуры – направление подготовки – 100700 «Торговое дело»). В этом случае дисциплина «Конфликтология» относится к дисциплинам, которые выбирает студент (магистрант) по своему усмотрению.

Адресовано студентам и преподавателям высших учебных заведений.

ББК 88.53

Авторы: д-р экон. наук, проф. **С.Г. Плещица**
канд. мед. наук, доц. **Л.Н. Мармышева**
доценты: **П.П. Дергаль, М.М. Григоренко,**
Е.И. Цыбенко
ст. преп. **П.А. Стывбер**

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Б.К. Плоткин
д-р воен. наук, проф. В.И. Бабенков

Составитель доцент П.П. Дергаль

Техническая помощь: О.В. Стрельцова
Д.В. Бразина

ISBN 978-5-7310-2774-8

© СПбГУЭФ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Часть 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	6
1.1. История появления и развития конфликтологии	6
1.2. Методы исследования конфликтологии. Функции конфликтологии	15
1.3. Конфликт: определение, структура и классификация	18
Часть 2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТЫ	25
2.1. Внутриличностный конфликт и его характеристика	25
2.2. Межличностный конфликт	37
Часть 3. ГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ	49
3.1. Конфликт личность – группа	49
3.2. Межгрупповой конфликт: специфика классических подходов	52
Часть 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ	60
4.1. Концепция управляемости конфликта	60
4.2. Этапы управления конфликтом	64
Часть 5. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ	69
5.1. Стратегия поведения в конфликте	69
5.2. Стили поведения в конфликте	70
Часть 6. ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. МЕДИАЦИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА	93
6.1. Переговоры в конфликтных ситуациях	93
6.2. Медиация как технология регулирования конфликта	106
ПРИЛОЖЕНИЯ	125
1. Словарь терминов	125
2. Конфликтология в схемах	134
3. Дидактический материал для проведения занятий	170
ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УСВОЕННЫХ ЗНАНИЙ	180
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	204

ВВЕДЕНИЕ

История развития человечества постоянно сопровождалась различного рода конфликтами. Например, локальные и мировые войны охватывали громадные территории и даже целые континенты, десятки, а то и сотни народов и народностей.

Другие конфликты происходили между большими (малыми) группами людей или между отдельными личностями.

Третьи возникали внутри человека и приводили порой к непредсказуемым его действиям, трагивающим жизни многих других.

С появлением государственности одновременно возникли конфликты как внутри государств, так и между ними.

И весь этот период развития цивилизации лучшие умы человечества искали пути недопущения конфликтов, построения бесконфликтных обществ, однако все эти попытки заканчивались неудачами, а порой даже порождали ещё более ожесточенные конфликты между людьми.

Сегодня, как и прежде, мы живем в конфликтном мире и конфликтном обществе.

Конфликты – это повседневная реальность нашей жизни.

Поэтому очень важно каждому человеку иметь хотя бы минимум знаний по конфликтологии, уметь правильно себя вести в конфликтных ситуациях.

Особенно это важно руководителю. Какой бы он пост ни занимал, каким бы он коллективом не управлял, без глубоких знаний по конфликтологии он не сможет эффективно и быстро решать возникающие проблемы в своих взаимоотношениях с подчиненными, между структурными подразделениями и их лидерами, а значит, и добиваться успеха в бизнесе.

Предлагаемое учебное пособие представляет собой попытку изложить теоретический, методологический и практический материал, необходимый студентам и магистрантам, изучающим дисциплину «Конфликтология».

ПРЕДИСЛОВИЕ

Преподавание дисциплины «Конфликтология» в высших учебных заведениях обусловлено требованиями, предъявленными к знаниям, умениям и навыкам современного руководителя.

Мы живем в конфликтном мире, и поэтому в конфликтном обществе каждый человек, а современный руководитель тем более, должен усваивать определенный минимум теоретических знаний конфликтологии и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, для того чтобы эффективно решать возникающие проблемы и добиваться успехов во всех своих делах.

Во всех Федеральных Государственных стандартах Высшего Профессионального образования (ФГОС ВПО) III поколения по подготовке бакалавров и магистров предусмотрены общенаучный и профессиональные циклы, включающие базовую и вариативную части.

Дисциплину «Конфликтология» изучают как базовую дисциплину профессионального цикла по некоторым направлениям подготовки бакалавров и специалистов (например, направление подготовки – 0800400 «Управление персоналом»), либо, по решению руководства вуза, она входит в вариативную часть общенаучного цикла (например, в СПбГУЭФ, Институт магистратуры – направление подготовки – 100700 «Торговое дело»). В последнем случае дисциплина «Конфликтология» относится к дисциплинам, которые выбирает студент (магистрант) по своему усмотрению.

В учебном пособии рассматривается широкий круг конфликтных ситуаций – от внутриличностных до групповых.

Важное место уделено вопросам управления конфликтами и роли руководителя в их разрешении.

Особое место уделено медиации – новой для России технологии регулирования конфликтов.

Для проверки знаний подготовлены вопросы для самоконтроля знаний.

В конце книги в качестве приложений приводится словарь терминов и дидактический материал для проведения занятий.

Авторы надеются, что, внимательно изучив содержание пособия, вы сумеете всегда найти правильный выход из различных конфликтных ситуаций, в которых можете оказаться, что эта книга поможет вам успешно продвигаться вперед в достижении поставленных целей.

Мы желаем вам в этом успеха!

Часть 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. История появления и развития конфликтологии

Конфликтология – наука о закономерностях возникновения конфликтных противоречий и конфликтов, динамике и формах развития конфликтных ситуаций, способах предупреждения, разрешения и управления конфликтами.

Существует много различных определений понятия «конфликтология». Ряд исследователей рассматривают конфликтологию как науку, изучающую совокупность разнородных, разномасштабных и разноуровневых знаний о конфликтах и противоречиях во всех их проявлениях, в том числе и конфликты в мире животных. В рамках общей конфликтологии существуют отдельные разделы в соответствии со сферами жизнедеятельности людей – политическая, экономическая, педагогическая, этническая конфликтология, конфликтология семейной жизни и т. д.

Мы будем рассматривать социальные и социально-психологические конфликты, возникающие на уровне личности, группы, организации. Все эти конфликты охватываются понятием «социальные конфликты», специфичными для социальной сферы.

Социальные отношения возникают в результате взаимодействия людей по поводу удовлетворения их жизненных потребностей: в пище, одежде, жилье, безопасности, продолжении рода, духовном развитии, творчестве и т. д. В результате взаимодействия (неоднократного повторения тех или иных совместных действий) появляются и закрепляются социальные статусы и роли, вырабатываются ценности и нормы, образуются социальные институты, формируется социальная система общества. Социальное взаимодействие предполагает скоординированность и взаимное дополнение совместной деятельности. Поэтому важнейшими компонентами социального выступают *взаимность ожиданий* и *предсказуемость* поведения личности, группы, социальной общности. Но удовлетворение потребностей одних социальных субъектов может затруднить (ограничить) удовлетворение потребностей других. Поэтому в ходе социального взаимодействия могут возникнуть различные противоречия и конфликты (преднамеренная или случайная несогласованность в действиях), которые становятся предметом исследования *социальной конфликтологии*.

История развития конфликтологической мысли

Первые попытки теоретического анализа социальных и политических конфликтов предпринимались в VI – IV вв. до н. э. многими мыслителями древности: Конфуцием, Гераклитом. Со кратом, Платоном. Аристотелем и др.

Конфуций (Кун Цзы, 551–479 гг. до н. э.) – знаменитый философ и педагог Китая, один из основателей философско-этической концепции государства. Стабильность в обществе и порядок в государстве, по мнению Конфуция, могут быть обеспечены лишь при строгом соблюдении каждым своих прав и обязанностей.

Идеи добродетели, справедливости и гуманности – важнейшие в этическом учении Конфуция. Он считал, что интересы государства не должны противоречить интересам народа и что всякое насилие над человеком неминуемо вызовет в нем столь же сильное противодействие. По его мнению, богатство государства измеряется богатством его подданных, и нельзя допускать чрезмерного имущественного неравенства, которое чревато общественными потрясениями.

Гераклит (конец VI – начало V в. до н. э.) – древнегреческий философ-диалектик, высказавший идею непрерывности всех изменений («все течет, все изменяется»). Он считал, что изменения происходят через борьбу противоположностей – «все происходит через борьбу и по необходимости».

Сократ (469–347 гг. до н. э.) – древнегреческий философ, принципиальный сторонник законности и моральной политики. Первым в истории он сформулировал идею разрешения возникающих между индивидом и государством конфликтов посредством договорных отношений. Так, если гражданин, достигший совершеннолетия, не согласен с действующими в государстве порядками, то он вправе покинуть пределы государства со всем своим имуществом. Но остающиеся граждане должны выполнять все веления государства и его органов.

Платон (427–347 гг. до н. э.) – выдающийся древнегреческий философ, один из величайших мыслителей в истории человечества.

Развивая идеи Сократа о различных формах государственного устройства, Платон выделяет неправильные формы власти: тимократию (власть честолюбцев), олигархию, демократию и тиранию. К правильным формам он относит монархию и аристократию.

В противовес всем этим формам Платон выдвигает и описывает теорию идеального государства. Согласно этой теории власть в идеальном государстве должна принадлежать философам, так как только им доступны истинные знания и добродетель. Второй социальный слой в идеальном государстве составляют стражи и воины, которые охраняют

государство. Третий слой – крестьяне и ремесленники, обеспечивающие материальный достаток государства. При этом каждый должен заниматься своим делом, тогда все в государстве преисполняется «благополучием и радостью».

По мнению Платона, люди, находящиеся у власти, должны подчиняться законам даже с большей готовностью, чем те, кто подчиняется этой власти. Власть деспота развращает и поработителей, и поработенных. Поэтому борьба с деспотизмом – первейшая задача людей.

Аристотель (384—322 гг. до н. э.) – выдающийся древнегреческий философ, ученик Платона, воспитатель Александра Македонского. Аристотель одним из первых в научной теории предпринял попытку описания социальной структуры реального общества. Он делил общество на три сословия: высшее, среднее и низшее. При этом в качестве важнейших источников возникающих в обществе конфликтов и распрей Аристотель называл имущественное неравенство людей и неравенство получаемых ими почестей. Он был противником чрезмерной концентрации богатства в руках олигархов и считал, что они всегда стремятся узурпировать власть и деньги. Он был против чрезмерной нищеты, так как считал, что она ведет к возмущениям и борьбе за передел собственности. Источником социальной стабильности Аристотель считал людей среднего достатка: чем больше таких людей в обществе, тем более стабильно оно развивается. А политическую стабильность в идеальном государстве должны обеспечивать правильные законы.

В Средние века социально-политическая мысль развивалась в тесном взаимодействии с религией. Но если в период язычества религия по сути сливалась с государством и их функции не просто было разграничить, то в эпоху Средневековья христианство стало претендовать на некую особую роль в обществе и государстве. Так, например, один из создателей христианской политической теории, *Августин Аврелий (354–430)*, резко противопоставляет церковь и государство: «град божий» и «град земной». Град земной включает в себя дьявольскую волю, становится общественным тираном. Истинное же государство, по мнению Августина, будет реализовано только после второго пришествия Христа, когда произойдет окончательное отделение праведных от грешных.

Государство рассматривается Августином как часть универсального порядка, создателем и правителем которого является Бог. Поэтому государи должны служить своей властью как Богу, так и человеку. Для совершенствования государственного управления Августин предлагает идеи обновления града земного в русле христианской доб-

родители и гуманизма. Тем самым подчеркивалась особая роль церкви в решении общественных и политических проблем.

Более реалистическую концепцию государственного и общественного управления разрабатывал другой известный религиозный деятель и мыслитель – *Фома Аквинский* (1224–1274). Он значительно обогатил религиозную концепцию государства. В результате долгих поисков и переосмыслений различных теорий он пришел к выводу, что государство имеет позитивную ценность. Оно не только сохраняет мир, но и является выражением и божественного предвидения и воли Всевышнего во имя людей.

В работе «Сумма теологии» Аквинский рассматривает вечное, божественное, естественное и позитивное право.

1) *Вечное право* – это мудрость Бога, оно направляет все развитие мироздания. От него происходят все другие, более ограниченные формы права.

2) *Божественное право* (заповеди) – дополнительное руководство к естественному праву.

3) *Естественное право* – это присущие всем нормальным людям стандарты истины и справедливости.

4) *Позитивное право* – это вводимые государством законы, которые не позволяют людям делать зло и нарушать мир. Позитивный закон, подчеркивал Аквинский, вводится согласно разуму. Это означает, что и монарх подчиняется разуму и естественному праву, как любой человек.

Если позитивное право, введенное сувереном, противоречит естественному праву и разуму, то оно незаконно и является искажением права. Только в данном случае Аквинский признавал правомерным выступление народа против монарха. В иных случаях оно является смертным грехом.

Разложение феодальных отношений и развитие новых буржуазных (XVI–XVII вв.) способствовали освобождению социально-политических идей от влияния религии. В наиболее развитых странах Западной Европы постепенно формируется и утверждается гражданская концепция политической (конфликтологической) мысли. Осознание того, что люди сами создают социальные институты и решают возникающие проблемы, было поистине революционным. Так, например, выдающийся итальянский мыслитель и политический деятель *Никколо Макиавелли* (1469–1527) считал, что государство не божий промысел, а дело рук человека. Поэтому не Бог, а человек является центром Вселенной.

В своих произведениях Макиавелли уделяет значительное внимание проблемам возникновения, предупреждения и разрешения раз-

ных конфликтов. По его мнению, стабильные или конфликтные периоды в обществе возникают в результате тех или иных отношений между людьми, между правителями и подданными. Цель этих отношений – обеспечение порядка, неизбежности частной собственности и безопасности личности. Для этого «мудрые государи принимают все меры к тому, чтобы не ожесточать знать и быть угодным народу».

Макиавелли одним из первых предпринял попытку теоретического обоснования целесообразности применения в политическом конфликте для достижения цели любых средств, в том числе и аморальных (цель оправдывает средства). Тем самым он вошел в историю как апологет (защитник, приверженец) беспринципной политики.

Развивая теорию светского происхождения государства, выдающийся английский философ *Томас Гоббс* (1588–1679) описывает состояние хаоса и всеобщего конфликта («войны всех против всех»), в котором пребывали люди в догосударственном (естественном) состоянии. В качестве основных причин возникновения конфликтов, характерных для естественного состояния людей, Гоббс называет следующие: «во-первых, соперничество: во-вторых, недоверие; в-третьих, жажда славы».

По мнению Гоббса, во-первых, хищность и жестокость чело века превосходит даже хищность и жестокость волков и медведей, ибо человек «голоден, даже будучи сытым». Во-вторых, «причина взаимного страха лежит отчасти в природном равенстве людей, отчасти в их желании вредить друг другу». В-третьих, все люди стремятся к славе и из-за этого также конфликтуют.

Каждая из трех указанных причин порождает соответствующие конфликты. «Люди, движимые первой причиной, употребляют насилие, чтобы сделаться хозяевами личности, жен, детей и скота других людей; люди, движимые второй причиной, употребляют насилие в целях самозащиты; третья же категория людей прибегает к насилию из-за пустяков, из-за славы, улыбки, из-за несогласия во мнениях и из-за других проявлений неуважения непосредственно ли по их адресу или по адресу их родни, друзей, их нации, их сословия или их имени».

Итак, Гоббс видит основные причины социальных конфликтов преимущественно в субъективных свойствах и качествах человека, а не в объективно складывающихся отношениях.

В поисках выхода из всеобщей войны люди заключали *общественный договор*, отказавшись от части своих естественных прав и передав их в ведение государства. Отныне государство становится главным арбитром и судьей, разрешающим конфликты и определяющим, кто прав, а кто виноват в том или ином конфликте.

Таким образом, по мнению Гоббса, люди нашли универсальный способ (механизм) разрешения существовавшего в догосударственном состоянии *всеобщего конфликта*.

Другой английский философ и политик, родоначальник либерализма *Джон Локк* (1632–1704), развивая теорию *общественного договора*, впервые четко разделил такие понятия, как личность, общество и государство, и поставил личность выше общества и государства. В конфликте *общество – государство* Локк отдаст доминирующее положение обществу, которое может создать другую структуру государственной власти, если существующая его не удовлетворяет. А во взаимодействии *личность – общество* должен соблюдаться приоритет индивидуальных прав и свобод. По мнению Локка, если будут защищены права каждого отдельного человека, то и в обществе в целом будут соблюдаться законность и порядок.

Один из родоначальников классической буржуазной политической экономики, *Адам Смит* (1723–1790), делил современное ему общество на три класса: *капиталистов, крупных землевладельцев и наемных рабочих*. Экономические противоречия между этими классами естественным образом порождают социальные конфликты. Поэтому классовые конфликты, по мнению Смита, имманентно присущи буржуазному обществу. Многие выводы и положения в работах Смита стали одним из теоретических источников политической экономии марксизма.

В XIX в. ведущим направлением в социологии становится *позитивизм* (лат. *positivus* – положительный). Позитивизм был своего рода реакцией на захлестнувшие Европу в конце XVIII–начале XIX в. революции, войны и другие социальные конфликты. В основе позитивизма лежали идеи эволюционного развития общества, исключающие социальные революции и классовую борьбу. Мировоззренческие установки социологического позитивизма были сформулированы Сен-Симоном и нашли свое дальнейшее развитие в трудах О. Конта, Дж. Милля, Г. Спенсера, Э. Дюркгейма и др.

Родоначальник социологии, выдающийся французский философ и социолог *Огюст Конт* (1798–1857) считал, что позитивная социология позволяет понять (выявить) возможные причины конфликтов и не допустить их возникновения или найти правильные способы их разрешения. По мнению Конта, человеческое познание проходит три сменяющих друг друга состояния: *теологическое, метафизическое, позитивное*. В первых двух стадиях познание носит спонтанный характер и не имеет достаточных научных оснований. Третья позитивная стадия основывается на точной оценке существующей реальности. Поэтому позитивная социология способна дать позитивные (положительные)

ответы на самые насущные вопросы времени и указать обществу эволюционный путь развития, исключая социальными катаклизмы, революции и конфликты.

Конт вводит в научный оборот понятие «консенсус», который, по его мнению, является главным принципом научной социологии, выражающим формы социальной солидарности.

Английский ученый *Герберт Спенсер* (1820–1903) сравнивал общество с биологическим организмом, каждый «орган» (социальный институт) которого выполняет определенную функцию и тем самым способствует функционированию всего общества. При этом социальные конфликты и революции Спенсер рассматривал как болезнь, как явление, разрушающее единство социальной системы. При этом он признавал экономическую конкуренцию и отводил ей ту роль, какую играет естественный отбор в теории Дарвина. Принципиально иных взглядов на социально-политическое развитие общества и на природу социально-политического конфликта придерживался выдающийся немецкий ученый *Карл Маркс* (1818–1883). В основу своего учения он положил разработанный им принцип *исторического материализма*, в соответствии с которым общество в своем развитии поэтапно проходит пять общественно-экономических формаций: первобытную, рабовладельческую, феодальную, капиталистическую и коммунистическую. В трех средних формациях общество делится на два основных антагонистических по отношению друг к другу класса, между которыми постоянно идет классовая борьба. Смена одной общественно-экономической формации на другую происходит в результате социальной революции. Поэтому состояние переменного социально-политического конфликта в классовом обществе Маркс считал вполне естественным и неизбежным явлением, а революцию – локомотивом истории.

Известный французский социолог и философ *Эмиль Дюркгейм* (1858–1917) считал, что современному обществу присуща органическая солидарность (в отличие от механической солидарности, свойственной архаичному обществу), обусловленная разделением труда и обменом продуктами человеческой деятельности. Следовательно, все члены общества находятся в «органической» (функциональной) зависимости друг от друга. Поэтому солидарность Дюркгейм рассматривал как высший моральный принцип и универсальную ценность. В отличие от К. Маркса, он считал, что антагонизм труда и капитала является отклонением от нормы, которое возникает в результате недостаточного согласования интересов между различными классами общества.

Решающую роль в деле социальной интеграции Дюркгейм отводил *идеалам и верованиям* (коллективным представлениям). Однако

коллективные представления могут ослабеть, особенно в периоды быстрых общественных преобразований, когда привычные нормы морали и права устаревают, а новые еще не успевают обеспечить равновесие различных интересов. В такие переходные периоды в обществе может возникнуть *аномия* (от франц. *anomie* – беззаконие, безнормность) – такое состояние, в котором значительная часть его членов не соблюдает общепринятых норм. Термин «аномия» был введен Дюркгеймом для обозначения кризисных и переходных состояний в развитии общества.

Основными причинами аномии являются: неопределенность индивида в изменяющихся условиях, упадок моральной регуляции, индивидуальный эгоизм. Решить проблемы аномии и порождаемых ею социальных конфликтов, по мнению Дюркгейма, можно путем утверждения нравственности и регулируемыми действиями общества, которые способны «умерять индивидуальный эгоизм» и «эгоизм групп».

Польско-австрийский социолог и правовед, представитель социального дарвинизма *Людвиг Гумплович* (1838–1909) рассматривал человеческую историю как «естественный процесс», а социальные законы как разновидность законов природы. Он считал социальные конфликты универсальным фактором социального развития, за что подвергался справедливой критике представителями иных позиций.

В работе «Расовая борьба» (1882) Гумплович ввел в научную теорию понятие «этноцентризм», которое впоследствии разрабатывалось У. Самнером и вошло в понятийный аппарат многих наук.

По мнению Гумпловича, поведение индивида целиком и полностью обусловлено групповой динамикой. Взаимоотношения между группами представляют собой постоянную и беспощадную борьбу, причины которой в стремлении к удовлетворению материальных потребностей. В историческом развитии первоначальная борьба между ордами (группами) привела к возникновению государства. В дальнейшем борьба между ними сменится борьбой между государствами и внутри государств: между группами, классами, сословиями, политическими партиями. При этом Гумплович подчеркивает особую роль социальных конфликтов в становлении и развитии социальных институтов.

Другой представитель социального дарвинизма – американский социолог и экономист *Уильям Самнер* (1840–1910) также считал, что естественный отбор и борьба за существование имеют решающее и универсальное значение в социальной эволюции, которая носит автоматический и неуклонный характер. Социальное неравенство он рассматривал как естественное состояние и необходимое условие развития цивилизации. При этом Самнер отстаивал стихийность в социальном раз-

витии и выступал против всех форм государственного регулирования социально-экономических отношений.

В работе «Народные обычаи» (1906) Самнер разработал такие понятия, как «мы-группа», «они-группа» и «этноцентризм» (понятие, введенное Гумпловичем). По мнению Самнера, для взаимоотношений в «мы-группе» характерными является согласие, а для взаимоотношений между «мы-группой» и «они-группой» – враждебность, базирующаяся на эгоцентризме.

Немецкий социолог *Георг Зиммель* (1858–1918) в своих трудах обосновывает диалектику развития и смены культурных форм (напоминающую Марксову диалектику смены общественно-экономических формаций). По его мнению, культурные формы со временем окостеневают и становятся тормозом дальнейшего развития. Необходимая смена форм происходит через возникновение и разрешение целого ряда конфликтов.

Значительный вклад в развитие социологии конфликтов внес выдающийся немецкий социолог *Макс Вебер* (1864–1920). Он считал, что общество является ареной постоянной борьбы между различными социальными группами и общественными классами.

Благодаря трудам таких ученых, как Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг и др., во второй половине XX в. конфликтологическая теория получает новый импульс и приобретает форму самостоятельной науки. Так, создатель теории «позитивно-функционального конфликта» американский ученый Люис Козер считал, что социальные конфликты не только неизбежны в любой социальной системе, но они к тому же выполняют целый ряд позитивных функций. Значительный интерес для нас представляет предложенная Козером идея классификации конфликтов в соответствии со степенью их нормативной регуляции. Он считал, что существуют полностью институционализированные конфликты (типа дуэли) и абсолютные конфликты – борьба до полного истребления противника. А между этими конфликтами будут находиться конфликты с разной степенью институционализации.

Автор так называемой «функциональной теории конфликта» немецкий социолог и философ *Ральф Дарендорф* (род. 1929) развивает марксистскую теорию классово-борьбы. Однако он считает, что антагонистические классовые конфликты, способные разрушить социальную систему, были характерны лишь для XIX в. А в современном индустриальном обществе происходит переход от «классовой борьбы» к институционализированному и регулируемому социальному конфликту.

Американский социолог *Кеннет Боулдинг* (род. 1910) разработал так называемую «общую теорию конфликта», основные положения

которой применимы как к внутренним организационным конфликтам, так и к международным. Суть теории заключается в утверждении того, что все конфликты имеют общие элементы и, познавая их, можно эти конфликты регулировать.

История отечественной конфликтологии имеет свои весьма драматические особенности. Развитие конфликтологических идей в дореволюционной России в основном сводилось к проблемам борьбы народных масс (прогрессивных слоев общества) против монархического режима власти (М.А. Бакунин, П.А. Кропоткин, Г.В. Плеханов, В.И. Ленин, П.А. Сорокин и др.).

Развитие конфликтологической теории в советский период, по сути, было запрещено. А различные официальные интерпретации теорий классовой борьбы в идеологической концепции марксизма-ленинизма (сталинизма) были направлены на оправдание существовавшего режима и поиск внутренних и внешних врагов.

Становление отечественной конфликтологии начинается в конце 80-х – начале 90-х гг. XX в. Наряду с переводами зарубежных авторов в продаже появляются труды отечественных исследований.

1.2. Методы исследования конфликтологии. Функции конфликтологии

Объект и предмет конфликтологии

Под объектом исследования понимают некую объективную реальность, независимую от познающего субъекта. При этом один и тот же объект может исследоваться различными науками. Например, конфликт может стать объектом исследования таких наук, как психология, социальная психология, социология, политология, этнология и др.

Объектом исследования общей (социальной) конфликтологии является *социальный конфликт* как особая форма социального взаимодействия (противодействия) социальных субъектов.

Предмет исследования – это то, на что непосредственно направлено исследование, определенное свойство, качество, грань и т.д. объекта. Если объект, как уже говорилось, не зависит от познающего субъекта, то предмет выбирается в зависимости от целей и задач исследования конкретной науки (конкретного исследования).

Предметом исследования конфликтологии как науки являются общие закономерности возникновения конфликтных противоречий и конфликтов, динамика и формы развития конфликтных ситуаций, способы предупреждения, разрешения и управления конфликтами.

Методы исследования конфликтологии

Возникшая на стыке нескольких научных направлений конфликтология для изучения и объяснения различных социальных фактов использует как свои собственные методы, так и методы других наук. Например, таких как: социология, философия, психология, социальная психология, политология, экономика и др. *Социологические методы* в конфликтологии считаются основными, так как социальная конфликтология по сути является подсистемой общей социологии. Социологические методы выявляют социальную обусловленность конфликтных противоречий, описывают конфликт как форму социального взаимодействия. Основанные на конкретных социологических исследованиях (сборе и анализе реальных фактов), социологические методы заложили основу прикладной конфликтологии, ориентированной на практическое применение результатов исследования.

Как и любая самостоятельная наука, конфликтология имеет и свою специфику, и собственные методы исследования.

Рассмотрим некоторые из особенностей конфликтологических методов.

Одной из основных особенностей социальной конфликтологии (как и социологии) является *тесная взаимосвязь теоретических и эмпирических исследований*. Специфика этого феномена заключается в том, что в нем соединяются и взаимодействуют теоретические (абстрактные) методы общественных наук и эмпирические (практические) методы естественных наук. Это позволяет говорить о конфликтологии как о науке, способной не только теоретическими выводами и умозаключениями, но и языком конкретных данных (в цифрах, процентах и т.д.) выразить состояние той или иной социальной реальности и уровень ее конфликтности. Социальные факты, полученные эмпирическими методами, являются основой для теоретического анализа и практического применения в реальной жизни.

Другой особенностью методов социальной конфликтологии является то, что исследования проводятся в конкретной социальной среде и направлены на выявление (предупреждение) реально существующих социальных конфликтов по принципу «здесь и сейчас». Если философия методом логических умозаключений вне зависимости от времени и пространства разрабатывает «вечные» проблемы человеческого бытия, а экономика исследует основные экономические законы и способы производства, которые являются универсальными для многих социальных систем, то конфликтология – наука конкретная и каждое исследование по-своему уникально, что, конечно же, не исключает некоторых теоретических обобщений.

Специфика конфликтологии заключается также в том, что каждый вид конфликта (несмотря на общие теоретические и методологические основания) имеет свои специфические особенности и методы исследования. Так, для исследования внутриличностных, межличностных и групповых конфликтов в большей степени подходят психологические и социально-психологические методы. Для исследования конфликтов, возникающих между большими социальными группами (социально-политических, межэтнических, политических), используются социологические, политические и другие методы.

Один из основных методов в современной социологии – *структурный функционализм*. В его основе лежит представление об обществе (социальной общности) как о целостной системе, состоящей из взаимосвязанных подсистем. Каждая подсистема в зависимости от занимаемого ею положения в системе выполняет определенную, свойственную только ей функцию. Применение в конфликтологии методов структурного функционализма позволяет рассматривать конфликт как сложную, развивающуюся систему, каждый элемент которой наделен определенными функциями.

Философские методы «вооружают» конфликтологию такими универсальными категориями развития природы, общества и человеческого мышления, как *противоречие, диалектика противоречия, единство и борьба противоположностей* и др.

Психологические методы направлены на изучение психологических механизмов конфликтного поведения и мотивации. Значительное место среди них занимает *психоанализ*, основы которого разработал З. Фрейд. С помощью психоанализа исследуются бессознательные психические процессы и мотивы, которые способны оказывать сильное воздействие на возникновение конфликтов и поведение людей в конфликтных ситуациях.

Культурологический (социально-антропологический) подход предполагает учет в ожидаемом и реальном конфликте социокультурных особенностей сторон.

Методы *социальной психологии* широко используются в конфликтологии для определения причин возникновения конфликтов и их динамики в малых социальных группах и больших социальных общностях.

Функции конфликтологии

Функция (от лат. function) – исполнение, назначение, осуществление. *Социальная функция* – это роль, которую выполняет тот или иной элемент социальной системы (социальный институт, социальный

процесс, социальные действия и др.) в обществе или социальной общности. Например, функция института семьи заключается в том, чтобы регулировать брачно-семейные отношения в обществе; функция конфликтологии – выявлять, предупреждать и разрешать конкретные социальные конфликты.

Основные функции конфликтологии.

1. *Познавательная* – определенный способ познания (изучения) природы социального конфликта в целях его предупреждения и разрешения.

2. *Диагностическая* – анализ (мониторинг) социальной реальности с целью выявления потенциальных конфликтов и конфликтной ситуации с целью ее разрешения.

3. *Прогностическая* – выработка научно обоснованных прогнозов о тенденциях (перспективах) развития социальных противоречий и предупреждение возможных негативных явлений.

4. *Организационно-технологическая* – создание технологий и организационных структур для предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций.

5. *Управленческая* – использование конфликтологических исследований для разработки и принятия управленческих решений.

6. *Инструментальная* – совершенствование имеющихся и разработка новых методов исследования социальных конфликтов.

7. *Прагматическая (прикладная)* – использование теоретических и прикладных методов конфликтологии для решения возникающих в обществе противоречий.

1.3. Конфликт: определение, структура и классификация

Слово «конфликт» (от латинского – *conflictus*) означает столкновение сторон, мнений, сил. Понятие социального конфликта как столкновения двух и более субъектов социального взаимодействия находит широкую (поливариантную) интерпретацию у представителей различных направлений конфликтологической парадигмы. Так, например, в представлении К. Маркса в классовом обществе основной социальный конфликт проявляется в виде антагонистической классовой борьбы, кульминацией которой является социальная революция. По мнению Л. Козера, конфликт является одним из видов социального взаимодействия. Это «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников». В трактовке Р. Дарендорфа

социальный конфликт представляет собой различные по интенсивности виды столкновений между конфликтующими группами, в которых классовая борьба является одним из видов противоборства.

Неоднозначно трактуют понятие «конфликт» и современные российские исследователи. Рассмотрим некоторые из его формулировок. Конфликт – это:

- «трудноразрешимое противоречие, связанное с противоборством и с острыми эмоциональными переживаниями»;
- «борьба за ценности и претензии, за определенный статус, власть, ресурсы, где целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника». (Необходимо отметить, что приведенная трактовка конфликта почти дословно повторяет определение, данное Л. Козером);
- «форма отношений между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникающих в процессе их взаимодействия»;
- «сознательное столкновение социальных общностей, он является проявлением социального противоречия, степенью его развития и средством разрешения (полного или частичного);
- «форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями».
- «столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций»;
- «пределный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов»
- «открытая борьба социальных субъектов, побуждаема несовпадающими (различными или противоположными) интересами из-за каких-то благ»;
- «основанное на реальных и мнимых противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду»;
- «проявление объективных и субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон»;

- «такой способ взаимодействия между людьми, при котором действие одной стороны наталкивается на противодействие другой, что делает невозможным реализацию ее целей».

Каждое из приведенных определений социального конфликта имеет как свои плюсы, так и минусы. Так, например, в определении С.В. Соколова говорится о «несовпадающих интересах». Необходимо отметить, что несовпадающие интересы, как правило, не вызывают конфликта. Если одному субъекту нравится собирать грибы, а другому ловить рыбу, то их интересы не совпадают и конфликтная ситуация не возникает. Вот если они оба – заядлые рыбаки и претендуют на одно и то же место у водоема, то в этом случае конфликт вполне возможен. Очевидно, здесь правомерно говорить о несовместимых или взаимоисключающих интересах и целях сторон конфликта (см. определение В.П. Пугачева).

В определении, данном Э.А. Уткиным, говорится о «столкновений противоположных позиций, мнений, оценок и идей». Все эти явления, конечно же, могут вызвать конфликт, но если они не затрагивают жизненно важных интересов и целей субъектов социального взаимодействия, то такое столкновение, как правило, выливается в дискуссию или спор, а не в конфликт.

Анализ приведенных определений позволяет выделить основные признаки социального конфликта:

- столкновение двух или более субъектов социального взаимодействия;
- форма отношений между субъектами социального действия по поводу разрешения острых противоречий;
- предельный случай обострения социальных противоречий, выражающихся в многообразии форм борьбы между субъектами;
- различные по интенсивности виды столкновений между конфликтующими группами;
- открытая борьба социальных субъектов;
- сознательное столкновение социальных общностей;
- способ взаимодействия, в котором действие одной стороны наталкивается на противодействие другой;
- борьба между субъектами за различного рода ресурсы;
- взаимодействие преследующих несовместимые цели сторон, действия которых направлены друг против друга;
- столкновение субъектов, основанное на реальных или мнимых противоречиях.

В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия. Но не всякое противоречие перерастает в конфликт. Понятие

«противоречие» по содержанию шире понятия «конфликт». Социальные противоречия являются основными детерминирующими факторами социального развития. Они пронизывают все сферы социальных отношений и в большинстве своем не перерастают в конфликт. Для того чтобы объективно существующие (периодически возникающие) противоречия трансформировались в социальный конфликт, субъектам (субъекту) взаимодействия необходимо осознать, что данное противоречие является препятствием на пути достижения ими жизненно важных целей и интересов. Поэтому конфликтные противоречия носят субъективно-объективный характер.

Объективные противоречия – это те, которые реально существуют в обществе независимо от воли и желания субъектов. Например, противоречия между *трудом и капиталом*, между *управляющими и управляемыми*, противоречия *отцов и детей* и т. д.

Кроме объективно существующих противоречий в воображении субъекта (субъектов) могут возникнуть *мнимые противоречия*, когда объективных причин для конфликта нет, но субъект осознает (воспринимает) ситуацию как конфликтную. Это ситуация мнимого конфликта, и в данном случае можно говорить о субъективно-субъективных противоречиях.

Противоречия могут существовать в течение длительного времени и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы нашей жизни. Например, конфликты по поводу материальных ресурсов, ценностей и важнейших жизненных установок, властных полномочий (проблемы доминирования), статусно-ролевых различий в социальной структуре, личностных (в том числе эмоционально-психологических) различий и т. д. Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов, социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие или малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает *противоборство* сторон, то есть действия, направленные друг против друга.

Противоборство может быть более или менее интенсивным и более или менее насильственным. «Интенсивность, – по мнению Р. Дарендорфа, – означает вкладываемую участниками энергию, и вместе с

тем социальную важность отдельных конфликтов» [3. С. 144]. Форма столкновений – насильственная или ненасильственная – зависит от множества факторов, в том числе и от того, имеются ли реальные условия и возможности (механизмы) ненасильственного разрешения конфликта и какие цели преследуют субъекты противоборства.

Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов (сторон) социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Структура конфликта.

В упрощенном виде структура социального конфликта может быть представлена следующими элементами:

- два и более *субъекта*, конфликтующих из-за какого-то объекта;
- *объект* – конкретная причина столкновения субъектов;
- *инцидент* – формальный повод для начала открытого противоборства.

Конфликту предшествует возникновение *конфликтной ситуации*. Это противоречия, возникающие между субъектами по поводу объекта (рис. 1).

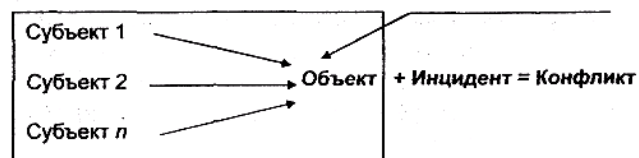


Рис. 1. Конфликтная ситуация

Под воздействием роста социальной напряженности конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый социальный конфликт. Но сама по себе напряженность может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим *инцидент*.

Однако реальный конфликт имеет более сложную структуру. Например, кроме субъектов в конфликте, так или иначе задействованы участники (непосредственные и косвенные), сторонники, сочувствующие, подстрекатели, посредники, арбитры и другие. Каждый из участников конфликта имеет свои качественные и количественные характеристики. Объект также может иметь свои особенности. Кроме того, реальный конфликт развивается в определенной социальной и физической среде, кото-

рая также оказывает влияние на конфликт. Поэтому более полная структура социального конфликта может быть представлена в виде рис. 2.

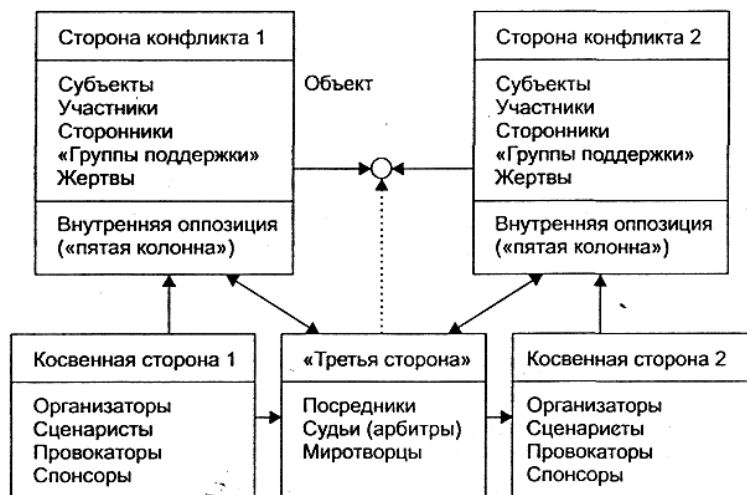


Рис. 2. Структура социального конфликта

Роль и значение конфликтологии как науки и учебной дисциплины

Функции конфликтологии как науки и как учебной дисциплины имеют немало общего, но есть и определенные различия.

1. *Конфликтология как наука* – необходимая теоретическая база для дальнейшего развития исследований различных противоречий и конфликтов и для внедрения научных разработок в реальную практику. Такие исследования создают определенную теоретическую и научно-методическую базу, необходимую для развития самой конфликтологии и для совершенствования способов предупреждения и разрешения конфликтов в разных сферах общества. Научные знания в области конфликтологии позволяют прогнозировать и конструировать социальную реальность, отслеживать позитивные и негативные тенденции в развитии социальных процессов и в случае необходимости вносить необходимые коррективы.

2. Перед *конфликтологией как учебной дисциплиной* стоит не менее ответственная задача. В нашей стране в периоды господства то-

талитарного и авторитарного режимов власти (1917—1985 гг.) конфликтологии как учебной дисциплины не существовало. Господствовавшая коммунистическая идеология исходила из того, что в социалистическом обществе нет реальных причин для возникновения социальных конфликтов, поэтому нет и необходимости для создания специальной отрасли знания и изучения конфликтологии. Реакционному режиму было проще управлять людьми, не имеющими конфликтологического образования. Не существовало и легитимных механизмов конструктивного разрешения социальных конфликтов, поэтому они, как правило, подавлялись силой.

Задача конфликтологии как учебной дисциплины состоит в том, чтобы помочь понять все сложности и хитросплетения конфликтологической науки, научиться правильно осознавать (воспринимать) возникающие конфликтные ситуации и адекватно на них реагировать. Цель конфликтологии как учебной дисциплины – накопление и передача знаний о способах предупреждения и разрешения конфликтов возможно большему количеству людей.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите понятие «конфликтология».
2. Что является объектом и предметом исследования конфликтологии?
3. Какие методы используются в конфликтологических исследованиях?
4. Каковы социальные функции конфликтологии?
5. Каковы цели и задачи учебной дисциплины «конфликтология»?
6. Какое значение имели конфликты в истории становления и развития человеческого общества?
7. Назовите основные источники и предпосылки возникновения конфликтологии.
8. Какой вклад в развитие теории конфликта внесли известные исследователи социологического направления (К. Маркс, Г. Зиммель, М. Вебер, Э. Дюркгейм, Р. Дарендорф, Л. Козер и др.)?
9. В чем сходство, а в чем различие в подходах к теории классового конфликта в работах К. Маркса и Р. Дарендорфа?
10. Каковы особенности становления и развития конфликтологии в России?
11. Каковы роль и значение конфликтологии как науки и учебной дисциплины?

Часть 2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТЫ

2.1. Внутриличностный конфликт и его характеристика

Категория внутриличностных конфликтов объединяет психологические конфликты, состоящие в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т.д.), представленных в сознании индивида соответствующими переживаниями. Такие конфликты являются собой противостояние 2 начал в душе человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на его преодоление.

Для описания конфликтов этого вида в психологии используются понятия интрапсихические, внутренние, личностные, внутриличностные, интрасубъектные, персональные или психологические. Все эти термины употребляются как синонимы. Воспользуемся понятием внутриличностный конфликт.

Отечественные исследователи (См., например, Н.В. Гришину, Ф.Е. Василюка, А. Кармина и др.) подразделяют все концепции, описывающие механизм внутриличностного конфликта по определению предмета столкновения (или по критерию связи со внешней средой): интрапсихические, ситуативные и когнитивистские.

1. **Психодинамические (интрапсихические) концепции** опираются на биопсихическую основу индивида и представлены в теориях З. Фрейда, К.Г. Юнга, А. Адлера, Э. Фромма, К. Хорни.
2. **Ситуационные подходы**, опирающиеся на представление конфликта как реакции на внешнее стечение обстоятельств в работах **бихевиористов** Д. Скиннера, не-обихевиористов Н. Миллера, Дж. Долларда.
3. **Когнитивистские концепции** основываются на понимании конфликта как познавательного феномена в работах К. Роджерса, А. Маслоу, К. Левина, В. Франкла; Л. Фестингера.

Т.е. решение вопроса о том, **что** сталкивается – связано с общей методологической ориентацией исследователя. Эти общие парадигмы сливаются у некоторых авторов в синтетические концепции, которые становятся в большей или меньшей степени эклектичными.

Внутриличностный конфликт – это острое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отра-

жающее 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.

Типология критических жизненных ситуаций (по Ф.Е. Василюку):

Тип критической ситуации	Онтологическое поле	Тип активности	Внутренняя необходимость	Нормальные условия
Стресс	Витальность	Жизнедеятельность организма	Здесь-и-теперь удовлетворение	Непосредственная данность жизненных благ
Фрустрация	Отдельное жизненное отношение	Деятельность	Реализация мотива	Трудность
Конфликт	Внутренний мир	Сознание	Внутренняя согласованность	Сложность
Кризис	Жизнь как целое	Воля	Реализация жизненного замысла	Трудность и сложность

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:

Жизненный мир		
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 сменившийся 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 ценностным и иерархизациями жизненных отношений, которые учитывают это и то, рас-

пределяя их во времени сначала и 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 соскльзывать к закономерностям более низших форм (проваливаться в так называемый микрокризис как на уровне стресса, так и на уровне фрустрации или конфликта). Такие временные соскльзывания 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. Обратимся к конкретным типам внутриличностного конфликта, изученным в современной конфликтологии.

Мотивационные конфликты

Исторически одной из самых влиятельных в психологии оказалась традиция, рассматривающая мотивационные конфликты. Классиком в этой области признан Курт Левин, рассматривавший их, анализируя проблемы, возникающие в жизненной ситуации индивида. Предме-

том изучения для него стали мотивы, вступающие в борьбу по причине несовместимости и одновременной актуализации. К конфликтному Левин относил одновременное воздействие на индивида противоположно направленных мотивов равной величины. При этом он различал 3 варианта течения этих конфликтов.

1. Альтернативы в равной мере привлекательные, но взаимноисключающие друг друга (Буриданова ослица). Здесь ключевым являются факторы значимости и единовременности, без которых конфликта как такового бы просто не было.
2. Альтернативы в равной мере непривлекательные (выбор из двух зол, где нет меньшего).
3. Одна и та же цель в равной мере, но в разных аспектах является и привлекательной, и непривлекательной одновременно. Внутренняя борьба в этом случае связана со взвешиванием всех за и против.

Более сложной, на наш взгляд, представляется позиция отечественного автора В.В. Столина, описывающего конфликт мотивов как противоречие смыслов Я. С точки зрения этого автора действие, объективно связанное с двумя мотивами так, что служит шагом в направлении к одному из них и одновременно шагом в направлении от другого и в силу этого обладающее конфликтным смыслом, может быть названо поступком. А смысл Я возникает в результате соотнесения собственных свойств с мотивами действий: расширяются связи человека с миром, расширяется его мотивационная сфера, возникает множественность смыслов Я. Если бы деятельности никогда не пересекались, то человек имел бы столько социальных личностей, сколько имеется различных групп людей, мнением которых он дорожит (У. Джемс). В определенных пределах так и происходит: пока две человеческие деятельности не столкнулись в жизни человека, он может иметь непротиворечивый образ Я, состоящий из потенциально противоречивых свойств. Но деятельности пересекаются в различных обстоятельствах в жизненном пространстве индивида, где поступок и становится перекрестком, пересечением деятельностей. Конфликтный смысл Я возникает после совершения поступка.

Таким образом, до совершения поступка личность переживает конфликтную ситуацию, субъективную трудность выбора, психическую напряженность, эмоциональный дискомфорт, сигнализирующие об этой конфликтности. Но только поступок инициирует конфликт: смысл Я становится объективно противоречивым. Возникшее противоречие – противоречие самосознания. Таким образом, множественность деятель-

ностей приводит к множественности смыслов Я, пересечение деятельностей – к поступкам, поступки – к конфликтным смыслам Я, а конфликтный смысл Я запускает дальнейшую работу самосознания. Т.е. конфликт, с точки зрения отечественной психологии, – это возможный фактор становления личности при условии, что речь идет о сознательном признании факта поступка. Если же факт совершения поступка отвергается, перед нами работа бессознательного по защите психики от проведения работы по самосознанию.

	Сознание поступка	
Личностный выбор	Факт совершения поступка признается	Факт совершения поступка отвергается
В пользу отвергнутого мотива	Раскаяние	Самообман
Против отвергнутого мотива	Ужесточение	Дискредитация
Нерешенность выбора за и против	Смятение	Вытеснение

Когнитивные конфликты

В основе такого типа конфликтов несовместимые представления (когниции) личности. Согласно когнитивистам, человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутренней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. и испытывает дискомфорт при возникновении рассогласования этих структур. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера описывает ситуации, когда человек, имея этот внутренний дисбаланс (наличие двух знаний, противоречащих друг другу), стремится уйти от него, восстановить свою целостность.

Если большинство предшествующих подходов рассматривали процесс принятия решения, то когнитивисты обратили внимание на то, что происходит в психике человека после этого. Согласование идей осуществляется разными путями:

- Путем изменения отношения к одной из когниций (переделывание прошлого): сегодняшние мысли изменяют воспоминания, принятое решение создает собственные опоры для поддержки – причины, которыми мы оправдываем его целесообразность (Д. Майерс). Все те аргументы, которые были за и способствовали принятию

решения, после принятия позиции воспринимаются как более значимые и привлекательные, чем на стадии размышления.

- Путем изменения одной из когний (1 когния: знаю, что курю, 2 когния: знаю, что курить вредно: удаляется одна из когний или снижается ее значимость во внутренней структуре Я).
- Путем увеличения консонансных составляющих, поддерживающих когниции по сравнению с диссонансными (курить легкие сигареты, у которых снижено количество вредных веществ).
- Путем перестройки Я-концепции, т. е. проведение ревизии всей системы и включение обеих когний в более широкий контекст.
- Путем создания защитных механизмов, представляющих сложившуюся ситуацию как отсутствие возможности выбора (перекладывание ответственности на другого и представление себя не более, чем орудием, техническим средством осуществления чужой воли) или оправдание себя наличием неконтролируемых внутренних состояний (усталость, опьянение, сильное эмоциональное расстройство и т. д.) или полное вытеснение самого поступка.

Мы видим здесь две прямо противоположные возможности: выбор на уровне самосознания (между Я хороший или Я плохой) и выбор в пользу ухода от сознательного решения проблемы (временного или абсолютного): Я не могу поступить плохо, потому, что Я хороший.

Ролевой конфликт

Одним из способов описания человека как субъекта деятельности является использование представлений о совокупности его ролей, восходящее в западной социальной психологии к работам интеракционистов Дж. Мида и Ч. Кули. С их точки зрения человек получает свою социальную определенность через систему взаимодействий с другими людьми в группе. Сила группы не равна сумме сил всех ее участников, так как существует эффект взаимодействия, называемый синергетическим. Разные члены группы выполняют в процессе взаимодействия разные функции, которые именуются ролями. Согласие в групповом процессе обеспечивается тем, что каждому члену группы известны ожидания группы по поводу его поведения в рамках предписанной ему роли. Каждая роль имеет свое содержание: шаблоны действий, знаний, уме-

ний и навыков; реакций на поступки других людей. Личность может соотнести логику своих действий с логикой социальных ожиданий и норм. И здесь кроется источник внутриличностного конфликта. Возникновение противоречия между различными ролевыми позициями личности, ее возможностями и соответствующим ролевым поведением может привести к ролевым конфликтам. Традиционно различают два типа ролевых конфликтов:

- Личностно ролевой конфликт: конфликт Я роль, где различия возникают между требованиями роли и возможностями, представлениями о ней личности. Здесь проблема выбора возникает из-за неспособности соответствовать требованиям роли либо из-за нежелания ей соответствовать. В этой ситуации человек может отказаться от выполнения роли или выбрать роль и изменить себе; возможен также какой-то компромиссный вариант снятия этого противоречия.
- Межролевой конфликт предполагает противоречие между разными ролевыми позициями, которые по каким-то причинам оказываются несовместимыми (семья – работа).

Типичные факторы, определяющие силу этого типа конфликтов:

- 1) степень несовместимости разных ролевых ожиданий;
- 2) жесткость, с которой эти требования предъявляются;
- 3) личностные характеристики самого индивида, его отношение к ролевым ожиданиям.

Особенно трагичными являются конфликты, затрагивающие зону эталонных ролей, поскольку разрешение такого конфликта связано с необходимостью изменения Я-концепции личности, что сопровождается довольно болезненными переживаниями. Здесь тоже возможен неконструктивный вариант выхода из конфликта за счет использования механизмов внутриличностной защиты, отсрочивающих решение проблемы или блокирующих ее осознание.

Таким образом, в отечественной и западной психологии мы видим кардинально отличные установки: если наши авторы стремятся рассматривать психический мир личности как целостность и определять конфликт как элемент трудных для психики ситуаций, то западные конфликтологи идут по пути структурирования конфликта на конкретные специфические виды и пытаются работать с каждой формой по-своему. У каждой из описанных парадигм есть свои сильные и слабые стороны, и, по-видимому, они бы только выиграли, если бы попытались найти общую методологическую платформу для взаимодействия.

Кроме проблемы, формулируемой в терминах, что такое конфликт, психологи отвечают на вопрос о *характере отношений* конфликтующих сторон. Он распадается на три подвопроса:

1. Сравнительная интенсивность противостоящих в конфликте сил: этот подвопрос со времени постановки проблемы К. Левиным решается однозначно и предполагает приблизительное их равенство.
2. Определение относительной направленности относительно друг друга этих сил:
 - противоположность, что приводит к внутренней невозможности решения (невроз в терминах К. Хорни);
 - различие, меньшее, нежели 180° , и потому может быть найдено поведение, в большей или меньшей степени удовлетворяющее обоим побуждениям;
3. Содержание отношений между конфликтующими тенденциями:
 - внутренне представляется противоречивым;
 - является несовместимым только ситуативно, т.е. не принципиально, а только по условиям конкретного места и времени.

В целом, стоит отметить, что конфликт, а внутриличностный особенно, – сложное явление, трудно поддающееся классификации. Но, тем не менее, существует два подхода к типологии такого рода конфликтов.

Первый подход – система использует язык переживания человеком трудной для него ситуации. Примером такого подхода называют классификацию Анцупова и Шипилова, опирающуюся на фрейдовскую теорию описания психики человека:

Мотивационный конфликт – столкновение мотивов, бессознательных стремлений (см. выше: З. Фрейд, К. Хорни, К. Левин). Между хочу и хочу.

Нравственный конфликт – столкновение долга и желания, моральных принципов и личных привязанностей, желаний и внешних требований, долга и сомнения в необходимости следования ему (советская школа, В. Франкл). Между хочу и надо.

Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности – конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение, или недостаточными физическими возможностями (часто это конфликт между желанием быть таким, как они – референтная группа и невозможностью осуществления) (А. Адлер; советская школа). Между хочу и могу.

Ролевой конфликт – внутриролевой (различное понимание личностью себя и своей роли: Я и роль), межролевой (невозможность соединять несколько ролей одним человеком). Интенсивность ролевого конфликта определяется степенью совместимости – несовместимости различных ожиданий; уровнем жесткости, с которой предъявляются эти требования; личностными характеристиками самого индивида, его отношением к ролевым ожиданиям. Между надо и надо.

Адаптационный конфликт – нарушение равновесия между человеком и окружающей средой (широкий смысл) или нарушение процесса социальной или профессиональной адаптации. Между надо и могу.

Конфликт неадекватной самооценки – расхождение между самооценкой, притязаниями и реальными возможностями (варианты: низкая или высокая самооценка и низкий или высокий уровень притязаний). Между могу и могу.

Невротический конфликт – длительно сохраняющийся любой из вышеописанных видов конфликтов или их совокупностей.

Вторая типология конфликтов оперирует иными, более общими единицами и предполагает описание исходя из общей феноменологии самосознания личности. Содержание работы самосознания по преодолению конфликта исследователи называют личностным решением задачи на конфликтный смысл (см. Столин В.В. Самосознание личности. – М., 1983).

Способы завершения внутриличностных конфликтов могут быть бессознательными или сознательными:

- бессознательные связаны с использованием механизмов внутриличностной защиты (идеализация, вытеснение, уход, сублимация и т.д.);
- сознательные определяются следующими вариантами:
 - переориентация – изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего проблему;
 - компромисс – осуществление выбора в пользу какого-либо варианта и его реализация;
 - коррекция – изменение Я концепции в направлении достижения адекватного представления о себе.

Последствия внутриличностных конфликтов:

- конструктивные – максимальное развитие конфликтующих структур и минимальные личностные затраты на его разрешение, это один из механизмов гармонизации личностного развития (усложнение психической жизни, переход ее на другой уровень функционирования).

ния, развитие морального чувства, осознание себя личностью в результате разрешения конфликта, закаляется характер, формируется решительность, устойчивость поведения, стабильная направленность личности, способствует формированию адекватной самооценки);

- деструктивные – усугубление раздвоения личности, перерастание в жизненные кризисы, развитие невротических реакций (угроза эффективности деятельности, торможение развития личности, утрата уверенности в своих силах, формирование устойчивого комплекса неполноценности, деструкция существующих межличностных отношений в виде повышенной агрессивности, тревожности и раздражительности; перерастание внутриличностного конфликта в невротическую форму (присущие конфликту переживания занимают центральное место в системе отношений человека, и он не может изменить конфликт так, чтобы исчезло патогенное напряжение и был найден рациональный выход из сложившегося положения).

Общее значение конфликтов в жизни личности таково, что в психологическом конфликте может измениться сама Я структура личности, т. е. это острая форма развития личности.

Как отмечает К. Хорни, тип, сфера и напряженность конфликтов во многом зависят от цивилизации, в которой живет человек. Если она стабильна и имеются прочные установленные традиции, тогда варианты выборов возможностей ограничены, диапазон отдельных потенциальных конфликтов узок. Но даже и в этих случаях в них нет недостатка. Но если цивилизация находится в состоянии быстрого изменения, где бок о бок сосуществуют крайне противоречивые ценности, а образ жизни разных людей расходится все сильнее, то выборы, которые приходится делать человеку, весьма многообразны и трудны. Наша страна сегодня может быть отнесена к цивилизациям второго типа, проблемы развития которой находят выражение, в том числе и в многообразных внутриличностных конфликтах.

2.2. 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 буквальном 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.

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.
5. Затрагиваются интересы не только конфликтующих, но и тех, кто непосредственно связан с этими субъектами либо служебными, либо межличностными отношениями.

Основные сферы проявления конфликтов

	Сфера проявления	Типы конфликтов	Причины
1	Коллектив (организация)	1. Руководитель – подчиненный. Между сотрудниками одного ранга 2. Служебные. Неслужебные	Организационно-технические: распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях и т. д. Психологические (социально-психологические): индивидуально-психологические особенности; социально-психологические явления (позиция, статус, роль, внутренняя установка и др.)
2	Семья	Супружеские конфликты Родители дети Супруги – родственники	Ограничение свободы, активности и действий; девиантное поведение одного или нескольких членов семьи; наличие противоположных интересов; сексуальная дисгармония; материальные проблемы; индивидуально-психологические особенности и уровень психолого-педагогической культуры членов семьи

	Сфера проявления	Типы конфликтов	Причины
3	Общество (учреждения социальной сферы; государственные учреждения; улица; общественный транспорт и т. п.)	Гражданин – общество Гражданин – чиновник Гражданин – гражданин	Неразвитость технологий приема граждан в государственных учреждениях и в сфере обслуживания; низкая правовая и психолого-педагогическая культура

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.

Исходя из этой интерпретации, М. Дойч выделяет 16 типов социальных отношений:

		Социально-эмоциональные		Ориентированные на задачу	
		неформальные	формальные	неформальные	формальные
Кооперативные	Равные	интимные (ухаживание)	товарищеские	коллегиальные	работа с разделением ответственности
		1	5	9	13
	Неравные	забота	защита, помощь	образовательные	иерархическая организация
		2	6	10	14
Конкурентные	Равные	антагонистические (личная борьба)	соперничество	конкуренция	регулируемая конкуренция
		3	7	11	15
	Неравные	мучение	доминирование	борьба за власть	регулируемая борьба за власть
		4	8	12	16

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.

1. **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.

2. *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.
1. *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.

С.М. Емельянов также определяет критерием типологии конфликтов фактор взаимной направленности субъектов:

Классификация межличностных конфликтов в зависимости от взаимной направленности субъектов S_1 и S_2 в межличностных отношениях (симпатии + и антипатии -)		
Тип конфликта	Модель межличностных отношений	
Взаимно-положительный	$S_1 +$	$S_2 +$
Взаимно-отрицательный	$S_1 -$	$S_2 -$
Односторонне положительно-отрицательный	$S_1 +$	$S_2 -$
Односторонне противоречиво-положительный	$S_1 +$	$S_2 +/-$
Односторонне противоречиво-отрицательный	$S_1 -$	$S_2 +/-$
Взаимпротиворечивый	$S_{1+/-}$	$S_{2+/-}$
Безразличный	$S_1 0$	$S_2 0$

В конфликтологии существует понятие конфликтных или трудных людей. Это люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются. Типологий трудных людей довольно много, наиболее развернутой и полной представляется классификация Е.Н. Ивановой.

1. Трудные для конкретного человека:

- объективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены существующими различиями (см. материалы по психологии темперамента; нейролингвистическому программированию; соционике; инноватике и др.)
- субъективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены личными проекциями (любая проекция может чему-то научить, если возможно ее осознание) или неадекватным прошлым поведением (возможно изменение своего психического состояния налаживание контактов или исправление ситуации).

2. Временно трудные (общение с ними обуславливает возможность ситуативного конфликта): те, кто находится в сложном или неадекватном психическом состоянии (болезнь, опьянение, психическое расстройство, люди в состоянии стресса, фрустрации, кризиса, чем-то напуганные личности, влюбленные и т. д.). В этой ситуации все в наших руках, проблему можно либо от-

ложить, либо предпринять попытку вывести человека из существующего состояния и наладить общение.

1. Конфликтотенные личности трудные для всех и всегда.

Классификация конфликтотенных личностей (см., например, Дж. Скотт):

Тип конфликтотенной личности	Способы взаимодействия
<i>Шермановский танк/ паровой каток</i>	<ul style="list-style-type: none"> • уклонение от встречи при незначительном предмете разногласий • эмоционально подготовиться к встрече • заранее установить пределы уступок • сознательно использовать психическую защиту • определить свою роль как роль миротворца • дать ему спустить пар, спокойно выслушав его • постараться привлечь его внимание • получив его внимание, поторопиться высказаться • говорить кратко и ясно • признать справедливость тех претензий, которые действительно таковы • стремиться к быстрому завершению разговора • не дать волно эмоциям и после разговора
<i>Снайпер/скрытый агрессор</i>	<ul style="list-style-type: none"> • обнаружить снайпера, выведя его из засады (из кустов) • спросить напрямую, чем он недоволен, желательнo публично • сохранять хладнокровие • в ответ на предъявленное вооружение сказать: Ну и что?
<i>Крикун</i>	<ul style="list-style-type: none"> • сохранить вежливость • не переходить на предложенный стиль разговора • проявить понимание и сочувствие
<i>Граната</i>	<ul style="list-style-type: none"> • разрядить гранату, выслушав его, успокоить • дать ему возможность контроля

Тип конфликтотенной личности	Способы взаимодействия
<i>Всезнайка</i>	<ul style="list-style-type: none"> • считаться с его мнением • не спорить с ним • не настаивать на продолжении встречи • извлечь пользу из его идей, сделав его значимой фигурой наставником, экспертом (если, конечно, он не липовый эрудит)
<i>Пессимист</i>	<ul style="list-style-type: none"> • попытаться найти в его соображениях рациональное зерно, внимательно отнестись к его доводам • дать ему время на размышления • согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит • опередить пессимиста в негативных высказываниях • сделать пессимиста своим союзником, используя его как критика
<i>Пассивно-агрессивный</i>	<ul style="list-style-type: none"> • если есть возможность, уходить от контакта • не рассчитывать на него в выполнении сложной работы • не принимать близко к сердцу его проделки • не проявлять внешне гнев и разочарование, к проявлению которого он как раз и стремится • добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается в работе, и сохранить копию его обязательств для последующего предъявления • четко обрисовывать последствия невыполнения им поставленных задач <p>- контролировать ход выполнения обещанного, не критиковать его пока он не сделал ничего плохого, не программировать его на невыполнение</p>

Тип конфликтной личности	Способы взаимодействия
<i>Сверхпокладистый</i>	<ul style="list-style-type: none"> • показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны • проверять реальность выполнения его обещаний • уточнять сроки • поощрять высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств • выражать ему симпатию • создавать для него обстановку социального принятия, чтобы ему не было нужды добиваться вашего расположения
<i>Жалобщик</i>	<ul style="list-style-type: none"> • выслушать, возвращая ему ощущение собственной значимости и давая возможность выразить свои чувства • дать понять, что вы поняли и оценили проблему • ни в коем случае не соглашаться с ними, провоцируя на проявление внимания к их трудностям, перевести разговор на другую тему • отказаться от попыток доказать их неправоту • переключить его внимание на варианты решения проблемы, т.е. помочь ему понять, что надо двигаться дальше <p>- просить излагать проблему кратко и по существу</p>
<i>Молчун/тихоня</i>	<ul style="list-style-type: none"> • преодоление замкнутости ключ к разрешению конфликта • для вскрытия сути проблемы необходимо заставить человека высказаться, задавая вопросы, на которые нельзя было бы получить простые односложные ответы: да/нет • продемонстрировать сочувственное отношение при получении любого ответа • дать ему время выговориться и отнестись к этому с благодарностью • сохранять чувство меры, не настаивать на продолжении разговора независимо от результата

Во всех изложенных ситуациях следует помнить, что трудный партнер труден не только нам, но и самому себе, поэтому есть вероятность, что, выведя его из ситуации трудности в ситуацию принятия, мы сможем с ним адекватно общаться. При этом следует помнить общие принципы общения с такими людьми:

- осознать, что человек труден в общении и определить его тип;
- уйти от влияния этого человека, его точки зрения, мироощущения, сохранять спокойствие, нейтралитет;
- если предмет важен и значим и нельзя уклониться от общения с таким человеком, надо постараться выявить причины трудности;
- постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;
- использовать совместный подход к разрешению конфликтов, который начнет вырисовываться после соотнесения этого человека с определенным типом, его нейтрализации и взятия под контроль.

Межличностные конфликты тесно связаны с другими типами конфликтов. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных проблем: противоречивые тенденции внутри личности ведут к столкновениям с другими людьми. Не находя ответов на свои вопросы, человек начинает обвинять других людей в своих сложностях, начиная вести себя неадекватно. Партнеры по общению, не всегда представляя трудности оппонента, поддаются на провокацию и вступают в конфликт, закручивая спираль межличностного конфликта.

Наряду с этим межличностные конфликты включены в столкновения другого уровня: внутри – и межгрупповые. К участникам конфликта нередко примыкают поддерживающие их сторонники, что ведет к расширению социальной среды конфликта. Верно и обратное предположение: групповое столкновение по принципу мы – они делает людей из враждующих группировок личными врагами, что ведет к выростанию межличностных конфликтов из конфликта организационного или группового. Таким образом, внутриличностный, межличностный и групповой конфликты обуславливают друг друга, вытекают друг из друга, образуя кольцевую структуру, как логично отмечает А.С. Кармин.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое социальный конфликт?
2. Из каких элементов состоит структура конфликта?

3. Что такое противоборствующая сторона конфликта и какова её структура?
4. Какую роль в конфликте играет «третья сторона»?
5. Что такое «косвенная сторона» и какова ее роль в конфликте?
6. Каковы различия между субъектом и участником конфликта?
7. Какую роль играет в конфликте инцидент?
8. Какие виды конфликтов вы знаете?
9. В чем особенность эмоционального конфликта?
10. Что такое «нереалистичский» (безобъектный) конфликт?

Часть 3. ГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

3.1. Конфликт личность – группа

В социальной психологии и социологии принято групповые конфликты подразделять на конфликты по типу личность – группа и группа – группа. Но в любом случае здесь появляется новая сторона конфликтного взаимодействия – группа.

Необходимым моментом исследования механизмов возникновения группового конфликта, по А.И. Донцову, становится изучение системы предметных взаимосвязей индивидов, основой которых служит социально обусловленное содержание совместной деятельности. Без этого анализа нельзя вскрыть глубинные причины генезиса группового конфликта. Как показывают исследования отечественных психологов, среди причин возникновения конфликтов приоритет здесь принадлежит не индивидуально-психическим, а социально-психическим факторам.

Для этого авторы рассматривают процесс совместной деятельности, который в обобщенном виде представляется как развертывание функционально различных этапов реализации общей цели:

- выдвижение и принятие цели группой;
- планирование деятельности, определение этапов достижения цели;
- организация деятельности, согласование и увязка действий в единый процесс;
- исполнение, реализация подцелей и задач;
- контроль и коррекция, иные мероприятия обратной связи.

Названные этапы тесно взаимно увязаны, но существенно отличаются по требуемым от исполнителя навыкам, и способам действий.

В силу этого условием реализации комплексных целей является функциональная специализация членов группы, фиксирующая их место в совместном трудовом процессе. Мы получаем вертикальное и горизонтальное разделение труда, в результате чего устанавливаются отношения координации и иерархии. Функционально-ролевая структура группы стремится к соответствию с объективно необходимой в настоящих условиях, но никогда не совпадает с ней полностью. Возникает противоречие между реальностью и идеалом. Это противоречие коллектив постоянно стремится преодолеть, в чем состоит его адаптация к изменяющимся условиям деятельности и форма развития.

Однако в процессе этого движения происходит перестройка межличностных взаимоотношений, ломается система внутригрупповых ожиданий. Члены коллектива с необходимостью переосмысливают как свое место в системе общей деятельности, так и изменение системы в целом. Понятно, что функционально-ролевая структура латентна, и основания такой оценки не выведены на поверхность понимания полностью. В связи с чем возникают перекосы в сторону личностных оценок, что ведет к вторжению в область эмоциональных отношений в группе. Значит, с необходимостью любая перестройка и в целом развитие связаны с продуцированием напряженности и конфликтности межличностных связей в коллективе. Но при этом истоки конфликтов усматриваются членами коллектива не в характере предметной деятельности группы, а в плоскости личных отношений.

Исследователи отмечают, что существует определенный минимум конфликтности, необходимый для поддержания в коллективе социальной активности. Сила же коллектива не в бесконфликтности, а в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения и успешного достижения поставленных целей.

Конфликт личность – группа

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления. Иногда они длительное время существуют в латентной форме и проявляются в форме неожиданных стороннего наблюдателя эмоциональных вспышек, а иногда принимают характер длительной и систематической травли неудобного члена коллектива. Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

Первая особенность связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на

основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым – в групповых.

Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе, которое характеризуется такими понятиями, как позиция, статус, внутренняя установка, роль, групповые нормы. Причины возникающих между личностью и группой конфликтов связаны: а) с нарушением ролевых ожиданий; б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки в связи с нарушением групповых норм.

Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие.

Классификация конфликтов типа личность – группа по С.М. Емельянову

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель – коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность). Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива – коллектив	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер – группа (микрогруппа)	Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

В целом конструктивность внутригруппового конфликта такой направленности во многом зависит от групповой сплоченности,

зрелости коллектива и степени личности, опосредованности межличностных отношений содержанием совместной предметной деятельности, что повышает возможность адекватного отражения существующих проблем.

Среди исследователей, изучавших связь конфликтности с уровнем развития группы, достаточно общепризнано, что группы разного уровня развития обнаруживают разный тип реакций на конфликтные и стрессовые ситуации. Общая тенденция состоит в том, что высокоразвитые группы реагируют по преимуществу мобилизацией усилий на преодоление возникших трудностей, а группы низкого уровня развития – внутренней дезорганизацией.

В целом же, можно согласиться с Л. Козером, в том, что позитивными для группы будут являться те конфликты, которые не затрагивают основы существования группы, способствуя лишь переориентации норм и отношений, принятых в группе, соответственно возникшей необходимости. Напротив, если конфликт связан с важнейшими ценностями групп, он подрывает ее основы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

3.2. Межгрупповой конфликт: специфика классических подходов

Межгрупповыми, по Н.В. Гришиной, принято называть взаимодействия как между 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:

1) иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;

2) коллективная рационализация, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;

3) поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;

4) стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;

5) давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;

6) самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;

7) разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса;

8) 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. Во-первых, 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

1. Мотивационный подход

С точки зрения мотивационного подхода поведение группы и ее отношение к другим группам рассматривается как отражение ее внутренних проблем. Так, аутистическая враждебность является следствием внутренних напряжений. Впервые стройная теория, касающаяся облас-

ти межгрупповых отношений, была выдвинута в поздних работах З. Фрейда. Она характеризуется следующими моментами:

- неизбежность ауtgрупповой 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. Таким признаком 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 предрасудков, 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 ауtgрупп совершенно необходимое условие и единственная возможность снятия внутригрупповых противоречий, разрешения катарсиса, возможность, кото-

рую следовало бы изобрести, если бы она не существовала в действительности (Г. Тэджфел).

2. 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, ведущая 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 большей 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: обострении 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 бесчисленным количеством 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.

субъекты интересов	совпадение	нейтральность	противоположность
слабая группа	под покровительством	непрочность	подчиненность
промежуточная слабо-сильная группа	поддержка	независимость	конфликт
сильная группа	власть	незаисимость	конфликт

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

3. Когнитивный 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, чело-

век 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.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое социальная напряженность, какова ее природа?
2. Как, в каких формах проявляется социальная напряженность?
3. Что такое мониторинг социальной напряженности?
4. Назовите основные стадии развития конфликта.
5. На какие этапы можно разделить предконфликтную стадию?
6. Какова динамика конфликта на второй стадии?
7. Что такое «переоценка ценностей» в конфликте и когда она происходит?
8. В чем состоит особенность развития конфликта на третьей стадии?
9. Назовите основные способы разрешения конфликта.
10. Какова последовательность процедур в проведении переговоров?
11. Что такое институционализация конфликта?
12. Назовите основные функции социального конфликта.
13. Какими могут быть последствия социального конфликта?

Часть 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

4.1. Концепция управляемости конфликта

Существует две точки зрения на возможность управления конфликтом: первая группа авторов, коих абсолютное большинство, управлением конфликтом 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 контроля 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;

и 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, причиненный 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.

Элементы процесса управления	Предметы управления
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

Вмешивающееся поведение	Выбор тактик
	Социальный контроль
	Управление силой

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

Тип конфликта	Направления прогностических действий
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 по 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.)

4.2. Этапы управления конфликтом

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 односторонности 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 образы, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Для той же цели работают стратегии ослабления стресса.

Технологии эффективного поведения и общения связаны, прежде всего, с исключением конфликтогенов из сферы общения. С.М. Емельянов отмечает две из них:

- не используйте конфликтогенов в общении;
- не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта:

Тип конфликта	Форма профилактических действий
Межличностная сфера	Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; психологические меры: выстраивание отношений по типу пристройки, отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т. п.

Тип конфликта	Форма профилактических действий
Сфера внутригрупповых интересов	Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки и т. п.). Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация ложных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью). Преодоление нарушения групповых норм, высокомерия
Межгрупповое взаимодействие	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни, переориентации конфликтной энергии в более мирное русло и т. д.

Регулирование конфликта – это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимосвязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства; методы; действия.

Регулирование конфликта начинается с признания его реальности. Легитимация конфликта становится фактом выведения конфликта из скрытой, латентной формы в проявленное взаимодействие, у которого могут и должны быть все структурные элементы противостояния.

Основные технологии на этом этапе – структурирование групп и институционализация конфликта. На этой стадии регулирование состоит

в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, используют технологии смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

1. Выбор средств регулирования:
 - использование силы;
 - посредничество;
 - прямые переговоры.
2. Выбор методов регулирования:
 - уклонение; компромисс; насилие;
 - группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.
3. Реализация решений.
4. Анализ последствий.

Структурные методы регулирования конфликта:

- изменение структурных факторов, изменение состава участников конфликта;
- разъяснение требований к работе, составление должностных инструкций, распределение прав и ответственности по уровням управления;
- координационные и интеграционные механизмы создания структурных подразделений в организации, которые могут вмешаться и при необходимости разрешить спорные вопросы;
- использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов (властные, позитивные и негативные санкции со стороны руководства или согласительной комиссии);
- разработка и реализация общих суперординарных целей организации (в частности, общий враг);
- увеличение доступных ресурсов;
- экспертные методы;
- использование координационных механизмов, систем вознаграждения и поощрения.

Завершение конфликта – заключительный этап управления. Возможные формы завершения конфликта:

1. Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:
 - разделение оппонентов, например прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);

- устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;

- исчезновение или изъятие объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта.

2. Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
- истощение сил, ресурсов.

3. Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

4. Подавление или отмена конфликта.

5. Урегулирование конфликта:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);

- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т. е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое внутриличностный конфликт?
2. Почему внутриличностный конфликт является социальным?
3. Назовите внутренние и внешние причины внутриличностных конфликтов.
4. Какова специфика анализа внутриличностного конфликта по З. Фрейду?
5. В чем видит причины внутриличностных конфликтов Э. Фромм?
6. Как объясняет внутреннюю конфликтность человека социально-антропологический подход в конфликтологии?
7. Из каких элементов состоит социальная структура личности и в чем ее конфликтность?

8. Назовите основные виды внутриличностных конфликтов.
9. Что такое внутренний неосознанный конфликт?
10. Назовите основные типы поведения людей в конфликтных ситуациях. К какому из названных типов вы можете отнести себя?
11. Какие способы разрешения внутриличностных конфликтов вы знаете? Назовите их.
12. Как, каким способом можно решить неосознанный внутриличностный конфликт?
13. Что такое рефлексия? Какова ее роль в разрешении конфликта?
14. Что такое фрустрация и в каких формах она проявляется?
15. Какие вы знаете механизмы психологической защиты?
16. В чем заключаются положительные и отрицательные последствия внутриличностного конфликта?
17. Что такое стресс и дистресс и каковы причины их возникновения?
18. Какие существуют способы предотвращения негативных последствий стресса?
19. Что такое конгруэнтность и какова ее суть?

Часть 5. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ

5.1. Стратегия поведения в конфликте

Независимо от типа конфликта (за исключением конфликта внутриличностного) конфликтное взаимодействие протекает в рамках определенной стратегии (или стиля) поведения по отношению к противоположной стороне. Хотя иногда оппоненты используют комбинации стратегий, между собой эти стили не вполне сочетаются, поскольку это, прежде всего, альтернативные способы достижения поставленных целей. Со времени К. Томаса и Р. Килменна различают 5 стилей поведения в конфликте: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описание этих стилей в современной конфликтологии опирается на модель двойной заинтересованности, предложенную Дж. Рубином и соавторами (см. Рубин Дж, Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб., Прайм Евраз, 2001). Речь идет о заинтересованности в собственном успехе и заинтересованности в успехе другой стороны. Оба эти вида заинтересо-

ванности варьируют от полного безразличия до высшей степени выраженности. (Модель двойной заинтересованности первоначально развивалась как теория индивидуальных различий в стиле конфликтного поведения.) Данная модель предполагает эффективное использование каждой стратегии при наличии выполнения ряда условий.

Условия, определяющие заинтересованность стороны в собственных успехах (Рубин Дж., 2001):

1. Значимость интересов, удовлетворению которых способствуют эти успехи.
2. Значение, которое эти успехи могут иметь для иных сфер жизни субъекта (поскольку временные и энергетические ресурсы у каждой стороны ограничены, она не может с одинаковым вниманием и упорством стремиться к удовлетворению всех интересов и потребностей).
3. Позиция (позитивное или негативное отношение), с которой сторона конфликта относится к своим успехам.
4. Степень боязни конфликта.
5. Ранг конфликтующих (представители групп труднее идут на уступки, чем ни от кого не зависящие индивиды).
6. Уровень сплоченности конфликтующих групп.

Условия, определяющие заинтересованность стороны в успехах оппонента:

1. Форма заинтересованности искренняя, инструментальная.
2. Глубина заинтересованности существенная, ситуативная.

5.2. Стили поведения в конфликте

Уклонение (уход, избегание, игнорирование) – пассивное несотрудничество, 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 О'Харой).

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 силе, 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 трудным по психическому состоянию или конфликтотенным 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 пережи-

вания и выражения ситуациях З. Фрейд и его последователи выделяют следующие защитные реакции (см. Анцупов А.Я., Шипилов А.И., 1999):

- проекция (обвини это), цель – самопритягивание 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 рзектными 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 грозят 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, доверия 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 (Зиммель Г. Человек как враг // Социологический журнал. – 1994. – № 2. – 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 (Хорни К. 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 удалась.

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.

Мягкие или легкие тактики не предполагают нанесения тяжелого физического или психологического ущерба оппоненту, но они, тем не менее, предполагают твердое настаивание на своей позиции. К ним относят:

- обольщающие тактики или тактика дружелюбия, предполагающие корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, прощение;
- тактика взъерошивания перьев;
- тактика скрытых укоров;
- тактика сделок, взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Обольщение – искусство завоевывать расположение

Залогом успеха большинства легких тактик соперничества является то, что другая сторона не догадывается о том, что является объектом влияния. Так, завоевание расположения другой стороны может состояться, только если она не догадывается об истинных целях первой стороны. В случае если вторая сторона видит насквозь первую или подозревает ее в неискренности, эта тактика оказывается не только недейственной, но и опасной.

По определению Джонса и Уортмана, тактика обольщения является типом стратегического поведения, тайно задуманного с целью воздействовать на определенную личность с помощью восхваления ее достоинств. Опытные обольстители, думая о том, как лучше воздействовать на объект, стараются усилить собственную привлекательность.

Обольщению свойственна такая любопытная особенность: чем меньше мы заинтересованы в успехе, когда применяете эту тактику, тем

легче нам его достичь. Расположение другой стороны труднее всего добиться, когда это расположение необходимо. Чем это объясняется?

Да тем, что если другая сторона отдает себе отчет в том, что стремление первой стороны произвести хорошее впечатление связано с заботой о собственной выгоде, она будет с большой настороженностью относиться ко всем ее попыткам в этом направлении.

К обольщающим тактикам Дж Рубин с соавторами относят тактики лести, единства мнений, оказания услуг, самопрезентации. Залог успеха этих тактик – искусное манипулирование мишенью воздействия с целью ее руками и используя ее авторство добиться своих результатов.

Лесть – полезная тактика в самых различных условиях, как в международной дипломатии и деловых отношениях, так и в самых обычных житейских ситуациях. Существует ряд примеров, при помощи которых обольщающая сторона усиливает правдоподобие лести:

- необходимо избегать преувеличенных комплиментов;
- отмечать те достоинства стороны, относительно которых она сама не слишком уверена (и потому особенно охотно поддается на лесть);
- осторожно смешивать высказывания положительного и негативного характера (то, что Джонс и Уортман определяют как продуманную смесь горького со сладким);
- лестно отзываться о второй стороне в разговоре с третьим лицом в надежде, что похвальные слова дойдут до второй стороны.

Второй важный класс обольщающих тактик – это то, что называют *единством мнений*. Выражая согласие с высказываниями второй стороны, первая сторона стремится создать впечатление, что позиции обеих сторон схожи; а как выяснили социальные психологи, представление о взаимном сходстве ведет к межличностной симпатии. Однако при употреблении тактики единства мнений обольщающую сторону подстерегают две западни. Первая – обольщающей стороне необходимо избежать впечатления, что ее согласие продиктовано какими-то скрытыми мотивами.

Вторая опасность заключается в том, что можно произвести впечатление субъекта, бездумно соглашающегося с любой точкой зрения. Для того чтобы избежать этого, следует систематически соглашаться с некоторыми, но не со всеми мнениями второй стороны, или даже более того, демонстрировать несогласие с взглядами тех, с кем, как предполагается, не согласна вторая сторона.

Третья категория обольщающих тактик состоит в *оказании услуг*, ибо известно, что люди обычно благосклонно относятся к тем, кто

делает им что-то хорошее. Разумеется, тактика провалится, если вторая сторона заподозрит, что в ответ на оказанную любезность от нее чего-то потребуют. Вторая сторона ни в коем случае не должна подозревать о далеко идущих планах первой. Отмечают два способа успешно избежать подобных подозрений: во-первых, оказывать мелкие, а не крупные услуги, так как крупные скорее могут навести другую сторону на мысль, что от нее будут чего-то ждать в ответ; во-вторых, оказывать услуги таким образом, чтобы у другой стороны не смогли зародиться подозрения, будто она должна соответственно реагировать, например можно сделать что-то хорошее для другой стороны в ее отсутствие, о чем она потом узнает случайно.

И, наконец, среди обольщающих тактик выделяют разные варианты *самопрезентации*, которые могут пригодиться умелым обольстителям. Смысл их заключается в следующем: обольщающая сторона должна так представить свои достоинства, чтобы вторая сторона сочла их привлекательными. Это дело непростое. Слишком поспешная демонстрация своих положительных качеств может насторожить другую сторону, заставить ее заподозрить первую в самодовольстве или в манипулятивных намерениях; слишком сдержанные намеки на свои достоинства могут свести эффект тактики к нулю. Для ухода от подобных подозрений лучше использовать не прямые, но ясные способы сделать самопрекламу, такие как лучше делать, чем просто говорить.

Тактики обольщения, применяемые при взаимодействии в спорах, создают почву для того, чтобы вторая сторона легче пошла на уступки не в результате нападков, нажима или принуждения, а благодаря обаянию и уловкам первой стороны. Насколько легче и менее дорого склонить другую сторону поступиться чем-то важным для нее из симпатии к вам, чем добиваться этого результата принуждением!

Для успешного применения тактики обольщения важно, чтобы поведение первой стороны не было истолковано второй как корыстное. Как ни парадоксально, но чем сильнее позиция первой стороны по отношению ко второй, тем вероятнее ей добиться успеха с помощью обольщающих тактик, так как вторая сторона имеет меньше оснований заподозрить ее в скрытых мотивах.

Взъерошивание перьев – искусство обыгрывать

Другой тип тактики преследует цель сбить вторую сторону с толку, привести в смятение и тем ослабить ее упорство в нежелании идти на уступки. Такие тактики называются взъерошиванием перьев. Если тактики обольщения вызывают в памяти историю с троянским конем, то тактика взъерошивания перьев похожа на провокационный взрыв за городскими стенами, который привлекает всеобщее внимание,

так что враги могут перелезть через стены в другой части города и пройти свой путь.

Для эффективного ведения игры главное – найти способ привести противника в состояние смятения, сбить с панталыку. Одна из тактик достижения этой цели – вести себя противоположным образом по отношению к действиям другой стороны.

Вторая особенность заключается в том, что нужно заставить противника почувствовать себя либо безответственным, либо некомпетентным. Но при условии, что у противника не возникнет никаких подозрений и никаких поводов обвинить в чем-то первую сторону.

Главная задача для взъерошивания перьев такая же, как и при тактике оболщания: не дать другой стороне догадаться о ваших искренних намерениях. Для этого рекомендуют искусным игрокам утаивать свои заслуги, прикрываясь удачливым стечением обстоятельств. Выигрыш у соперника должен представляться просто удачей, а не вашим умением вести игру.

Скрытые укоры

Под видом безобидных замечаний о реальных фактах они призваны задеть и расстроить другого. Залог успеха тактики заключается в том, чтобы вторая сторона оставалась в неведении относительно стараний первой воздействовать на нее; вторая сторона проникается расположением к первой и в результате смягчается.

Например, второй стороне становится известно, что первая что-то сделала или сказала, намереваясь ее расстроить (или чтобы она почувствовала себя виноватой), но первая сторона наотрез отказывается признать за собой такие действия. Тем самым первая сторона может добиться того, что вторая будет чувствовать угрызения совести, поскольку своими поступками она нанесла первой вред, но первая сторона будет утверждать, что прекрасно понимает непреднамеренность поведения второй. Если же вторая сторона мучается угрызениями совести из-за того, что повредила первой и склонна поэтому выполнить невысказанные первой пожелания, первая может продолжать стоять на своем: она, мол, не собиралась в чем-то укорять вторую сторону и уж тем более вызывать ее на какие-либо компенсации.

Во многих культурах чувство вины является чрезвычайно сильным фактором. Указывают три главных способа вызвать ощущение вины: во-первых, напомнить человеку о прежних поступках, уже давно заглаженных; во-вторых, представить его мелкие прегрешения как значительно более серьезные; в-третьих, заставить почувствовать ответственность за ошибки, которые данная сторона не совершала. Каким бы способом ни внушала чувства вины первая сторона, вторая в результате будет склонна уступить просьбе.

К тактике скрытых укоров обращаются обычно по нескольким соображениям. Во-первых, эта тактика всем знакома. Во-вторых – преднамеренность этой тактики, так же как тактики обольщения или взъерошивания перьев, всегда можно отрицать. Проводящий одну из этих тактик никогда не действует в открытую и поэтому не рискует, что его обвинят в нетерпимости, злости или провокации. В-третьих, скрытые укоры эффективны по определению, потому что заставляют нас винить самих себя в возникшей проблеме. А это чувство неприятное. Часто оказывается, что самый легкий путь для второй стороны избавиться от этого чувства – это согласиться на предложения первой и тем самым как бы замолить свои грехи. И, в-четвертых, тактика скрытых укоров более безопасна.

Если существуют причины, по которым представляется заманчивым прибегать к тактике скрытых укоров, то нельзя не назвать и некоторые обстоятельства, затрудняющие ее применение. Прежде всего, она может быть неэффективной потому, что другая сторона попросту может не заметить того, что предпринимает первая, дабы внушить ей чувство вины. Кроме того, другая сторона может в результате чувствовать угрызения совести, не понимая, почему. И, наконец, поскольку интересы, лежащие в основе конфликта, не обсуждаются, при использовании тактики скрытых укоров проблема продолжает оставаться, а это будет создавать условия для еще больших огорчений первой стороны.

Нейтральные тактики

Обольщение, взъерошивание перьев, скрытые укоры – это все тактики подготовительные в том смысле, что они скорее ослабляют сопротивление другой стороны снижению своих притязаний, чем прямо воздействуют на притязания другой стороны. Другие же тактики соперничества применяются специально для того, чтобы другая сторона снизила свои притязания. Нейтральные тактики не наносят прямого ущерба, в отличие от жестких, но и не являются скрытыми манипуляциями – в отличие от легких.

К нейтральным тактикам, вслед за Анцуповым, Шипиловым и Рубином, Пруйтом, Ким, отнесем:

- тактику фиксации своей позиции использование фактов, логики для подтверждения правоты своей позиции: убеждения, просьбы, критика, выдвижение предложений;
- тактику демонстративных действий с целью привлечения публичного внимания, публичные высказывания и жалобы, невыходы на работу, заведомо неудачные попытки самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочная голодовка, перекрытие дорог), использование транспарантов, лозунгов;

- тактику санкционирования (ссылки на авторитет или формальную норму), воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокады, невыполнения распоряжения под каким-то предлогом, демонстративное уклонение от выполнения обязательств;

- тактика коалиций с целью усиления своего ранга в конфликте, создание союзов, увеличение группы поддержки за счет привлечения руководителей, общественности, друзей, родственников, обращение в СМИ, органы власти;

- тактика проволочек, выжидания и удержания предыдущего состояния (включая свои ресурсы и уступки) – уклонение от обсуждения проблемы.

Тактика убедительной аргументации

Самая прозрачная из нейтральных тактик. Она заключается в том, что первая сторона склоняет вторую снизить притязания, призывая на помощь логические доводы.

Первый метод – одна сторона должна пытаться убедить другую, что имеет законные основания добиваться разрешения спора в свою пользу. Если я могу убедить вас, что или ваши деньги, или моя жизнь – то есть если вы гарантируете выполнение моей просьбы, я рискую многим, – то мне удастся и убедить вас снизить ваши притязания. Так бывает, когда в ходе переговоров их участники объясняют, что если они не представят направившим их особенно ценную для них часть ресурсов, их уволят, заменят, понизят в должности.

Вторая основная форма убедительной аргументации выражается в том, что одна сторона должна убедить другую, будто снижение ее притязаний пойдет ей же на пользу. Это маневр, требующий большого искусства: я убеждаю вас, что в ваших интересах дать мне одержать над вами верх.

Во всех этих случаях одна сторона добивалась успеха, убеждая другую пойти на снижение притязаний, благо даря тому, что демонстрировала вполне реальную альтернативу, казавшуюся намного более приятной, чем это снижение притязаний.

Тактика нерушимых обязательств

Данная тактика формулируется как: Я приступил к действиям, которые требуют от вас приспособления, и как бы вы ни старались меня остановить, я доведу дело до конца. Сторона гарантирует, что не отступится от определенной линии поведения, и это ее обязательство, вынуждающее другую сторону к определенным действиям, является или представляется не подлежащим изменению.

Хороший вариант использования данной тактики дает сравнение двух довольно сильно отличающихся друг от друга примеров из разных сфер: в первом случае речь пойдет об известной игре в цыпленка, во втором о ненасильственном сопротивлении

Игра в цыпленка в России известна как лобовая атака. Проигравшим (цыпленком) считается тот, кто первый свернет, чтобы избежать катастрофы и почти верной смерти для обоих участников. В общем, игру в цыпленка можно наблюдать, когда две или больше сторон сходятся в волевом противостоянии и ни один не хочет уступить первым, а эта непреклонность ведет зачастую к большим потерям для обоих участников.

Другим приемом нерушимых обязательств является ненасильственное сопротивление. Под насильственным сопротивлением подразумеваются события такого рода, как голодовки, объявлявшиеся Махатма Ганди для того, чтобы добиться уступок от англичан, оккупировавших в то время Индию, бойкоты и сидячие забастовки, такие антивоенные действия, как отказ от призыва в армию и преграждение путидвигающимся танкам.

Самая главная из них нерушимое обязательство стороны придерживаться заявленных ею требований и пассивных форм сопротивления. Если веру в эту позицию удастся внушить другой стороне, бремя ответственности за то, что произойдет дальше, полностью ложатся на ее плечи.

Общее преимущество тактики нерушимых обязательств – перекладывание ответственности за то, как избежать неизбежного для обеих сторон несчастья, на плечи другой стороны. Рассмотрим теперь несколько достоинств этой тактики.

В случае успешного применения тактика нерушимых обязательств обычно вынуждает другую сторону искать соглашения, то есть заставляет другую сторону пойти на уступки. Второе преимущество этой тактики заключается в том, что при ее применении от стороны не требуется, чтобы она была столь же или более сильной, чем другая сторона.

Как это ни парадоксально, более слабая сторона часто при применении тактики нерушимых обязательств оказывается в более выигрышной позиции, так как сама ее слабость принуждает более сильную сторону считаться со взятым ею обязательством. Именно эта слабость придает неизменность ее обязательству.

Третье преимущество данной тактики выражается в том, что часто ни первой, ни второй стороне даже не требуется выполнять заявленные обязательства. Когда про сторону известно, что, чего бы это ни

касалось, она держит слово, это позволяет данной стороне одержать верх, не доводя дело до намеченного печального конца.

Однако именно благодаря своей необратимости, или предполагаемой неизменности, тактики нерушимый обязательств содержат определенный риск. Решение судьбы первой стороны вручается второй стороне, а та может быть, а может не быть готовой идти на уступки, необходимые, чтобы избежать несчастья. Если вторая сторона не собирается идти на уступки, катастрофа часто бывает общей: оба игрока в цыпленка гибнут.

Другая сторона может отказаться пойти навстречу требуемым этой тактикой уступкам по ряду причин:

- другая сторона могла не уяснить себе полностью или вообще не знать о последствиях, к которым ведет обязательство, взятое первой стороной;

- другая сторона может быть готова выполнить требования первой, но не в состоянии этого;

- самая важная причина: одна сторона может неправильно судить о том, как оценивает другая те возможности, между которыми она своим обязательством принуждает ее сделать выбор.

Поэтому стороне, проводя тактику нерушимых обязательств, следует, чтобы минимизировать риск, досконально изучить взгляды другой стороны, ее отношение к вещам. Второе осложнение при использовании этой тактикой состоит в том, что заявить о своей нерушимой позиции надо раньше других. Третья основная проблема с тактикой нерушимых обязательств – подозрения в их ненадежности.

Существует целый ряд способов, при помощи которых сторона может подкрепить надежность своих обязательств. Во-первых, сторона может обратиться к услугам третьей стороны, которой будут даны инструкции, отменить которые окажется невозможным. Второй способ – заявить о своих обязательствах не в частной беседе, а публично – таким образом сторона ставит на карту свою репутацию человека слова и дела. Третий способ заключается в том, что сторона дает понять, что за ее действиями следят те, кто ее избрал, и она отвечает перед ними за любую капитуляцию. Так сторона пытается убедить, что за каждым ее шагом следят непримиримые, избравшие ее, готовые в любую минуту затянуть петлю, накинутаю ей на шею. Четвертый способ состоит в том, что первая сторона предъявляет второй доказательства своей решимости.

Жесткие тактики

Жесткие тактики связывают с нанесением психологического или физического ущерба, вреда оппоненту. Психологическое давление представлено в виде двух типов приемов:

во-первых, это приемы использования в своих целях мотивов оппонента, психологическое давление здесь связано с созданием для него ситуации выбора между достижением его целей в конфликте и удовлетворением потребностей (заставить врасплох, найти уязвимые места у партнера и воспользоваться его слабостью);

во-вторых, это приемы, основанные на создании угрозы Я-концепции оппонента, его представлениям о себе, здесь давление осуществляется путем манипулирования чувством страха, вины, неуверенности в себе и т. д. (предъявление требований, указаний, приказов, угроз, ультиматумов, компромата, шантаж; психологическая редукция).

Тактика угроз (по Дж. Рубину)

Угрозы – это выражение одной стороной намерения вести себя во вред интересам другой стороны в зависимости от того, будет или не будет другая сторона выполнять требуемое от нее. Там, где обещания сулят пряник, угрозы берут на вооружение кнут. В угрозах обычно содержится больше информации о том, как намерена повести себя первая сторона, чем в обещаниях.

Типичное обещание, используемое для того, чтобы склонить или заставить другую сторону повести себя определенным образом, объясняет, какую награду получит другая сторона, если выполнит требуемое, но остается неясным, что же будет, если другая сторона не послушается. В отличие от обещания, угроза содержит в себе точную информацию о негативных последствиях, ожидающих другую сторону в случае неповиновения, но остается неясным, что будет, если другая сторона выполнит то, что просят.

Чем большее количество информации содержится в обещаниях или в угрозах, тем скорее другая сторона будет считать первую сторону сильной и контролирующей ситуацию. А поэтому угрозами можно скорее добиться того, чтобы другая сторона выполнила требуемое, чем обещаниями. Эта тактика помогает стороне создать о себе впечатление мощного противника, полностью владеющего ситуацией, в большей мере, чем, если бы она воспользовалась соответствующими обещаниями.

Эта тактика очень удобна. Во-первых, угрозы ничего стороне не стоят: не надо раздавать наград, не надо и осуществлять наказание. Угрозы действуют потому, что другая сторона движима желанием избежать расплаты, и именно это желание, больше чем сама расплата, делает угрозу эффективной. Как говорит Шеллинг, там, где терпит поражение грубая сила, поскольку она увеличивает сопротивление и стойкость другой стороны, может воздействовать угроза, сулящая применение этой силы.

Во-вторых, эффективность угроз объясняется также тем, что люди обычно больше стараются избежать возможных потерь, чем получить возможную награду. Тем самым они скорее идут на уступки, когда им угрожают.

В-третьих, потенциальное достоинство угроз заключается в том, что угрожающие выигрывают даже в тех случаях, когда они отказываются от выполнения угроз. Если другая сторона не подчиняется угрозе, а первая сторона все же не приводит ее в исполнение, вторая сторона не рассматривает это как слабость или глупость, а расценивает поведение первой стороны как проявление гуманности. Не сдержавший обещания почти наверняка будет осужден как лицо, не заслуживающее доверия, в то время как уклонившийся от выполнения угрозы будет восприниматься как сильный, но благородный человек, который (подобно любящему отцу) понимает мудрость снисходительности.

В-четвертых, угрозы соответствуют тому ощущению борьбы за правое и справедливое дело, которое часто сопутствует взаимодействию в конфликте. Участники конфликта чаще всего верят или, по крайней мере, ведут себя так, как будто верят, что на их стороне правда.

Самая серьезная проблема в применении таких угроз – это то, что они могут спровоцировать аналогичное поведение другой стороны. На угрозы отвечают угрозами, так что спор разгорается с безудержной скоростью. Тогда приходит в движение спираль все усиливающейся враждебности.

Кроме тактик психологического давления существуют тактики психологического насилия (ущерба) – оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях.

Противники также могут использовать приемы создания трудностей противнику: причинение косвенного вреда и создание помех. Наконец, среди жестких тактик существуют тактики, использующие прямые физические действия по отношению к противоположной стороне:

- тактика захвата и удержания объекта конфликта (объект при этом должен быть материальным);
- тактика физического насилия (ущерба) уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности, причинение боли;
- подчинение и захват субъекта.

Как в межличностных отношениях, так и в социальных конфликтах тактики, использующие применение насилия, способствуют нарастанию деструктивных последствий. Цена конфликта становится

все более иррациональной, поскольку такими приемами пользуются обе стороны. И если сторона «жертва» первоначально может использовать приемы игнорирования, контраргументации, самообороны, отказа, то с ростом ранга нарушаемых норм сопротивление может нарастать вплоть до контратаки, когда теряется и сам объект конфликта, а зачастую и смысл борьбы.

Необходимо, однако, оговориться, что соперничество позволяет добиваться необходимых результатов, стимулирует развитие и способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой, сутью. Данная стратегия хороша, когда оппоненты находятся в конкурентной ситуации: конкурс, трудоустройство на вакансию, спортивные соревнования и т. д.

Однако же, если личность привыкает к использованию только подобных методов решения проблем, используя единственный девиз: Всяк за себя и к черту отстающих, она становится для окружения конфликтной, трудной для общения, что приводит к постепенной изоляции, появлению сначала небольших, а со временем неразрешимых трудностей при решении вопросов, связанных с вовлеченностью других людей. Кроме того, личность, постоянно борющаяся, теряет со временем свои жизненные ресурсы, что ведет к преждевременному истощению, нездоровью, психическим срывам. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только между непосредственными конкурентами. У человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стараться не поддержать, а утопить прежнего победителя.

Соперничество требует постоянного напряжения сил и точности информации. Но руководитель, следующий этой стратегии, вряд ли будет иметь достаточную обратную связь и реалистичные представления о состоянии дел.

Что же касается внутри- и межгрупповых конфликтов, здесь использование стратегии конкуренции особенно опасно, поскольку несоизмеримо увеличиваются масштабы потенциальных человеческих потерь, нарастает угроза распада социальных связей и разделения общества на враждующие группировки. Самым острым типом соперничества, безусловно, является военное, которое, несмотря на укрепление тенденции толерантности в мире, тем не менее, остается повседневной реальностью для многих стран и народов.

Компромисс как стиль поведения занимает срединное место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромиссная стратегия характеризуется

балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит объект желаний поровну, избегает напоминания о своем первенстве в чем либо, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений. Он предполагает в равной мере активные и пассивные действия. Активная форма компромисса может проявиться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

Эффективность использования этой стратегии зависит от следующих условий:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах;
- необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны;
- сотрудничество или конкуренция не приводят к успеху;
- возможно принять временное решение;
- позиция имеет не слишком большое значение, и можно несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволяет сохранить взаимоотношения и не потерять все.

Во всех случаях подразумевается, что в процессе раздела нужды всех ее участников не могут быть полностью удовлетворены. При этом даже решение о равноправном использовании объекта воспринимается как достижение.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблем.

Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов обеих сторон ровно наполовину. Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом выхода из конфликта. Быть гибким не значит пресмыкаться. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако компромисс является лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью и основа для конфликта остается. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них усту-

пает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится выше.

Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения, т. е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Компромисс предполагает уважительное отношение к позиции и интересам друг друга. Стремясь к компромиссу, каждая сторона придерживается в своих делах определенных правил. Компромисс не служит способом полного разрешения конфликта, однако он является действенным методом его регулирования.

Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывая тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Эффективность компромисса варьируется в широком диапазоне: от хрупкого равновесия до длительного и устойчивого баланса интересов и зависит от множества конкретных обстоятельств в каждом отдельном случае. Каждый раз следует проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению со стратегией сотрудничества или уклонения.

Стратегия сотрудничества (интеграции)

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конкурентного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей цели.

В отличие от компромисса, где проблема частично решается на уровне позиций, для сотрудничества необходим переход с уровня позиций на более глубокий уровень принципиальных интересов. В результате взамен кажущейся неразрешимости проблемы обнаруживается совместимость и общность интересов.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как естественное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Именно он лежит в основе установки толерантности. В конфликтной ситуации возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, и каждая из них не намерена уклоняться от ее совместного решения;

- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг, потенциал или статус или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонента;

- имеются необходимые ресурсы (в том числе временные) для разрешения конфликта.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. С.М. Емельянов считает, что, если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Там, где выигрывают обе стороны, люди более склонны к исполнению решений. Но данная стратегия может использоваться лишь в случае готовности обеих сторон идти на сближение, в чем и состоит главная трудность. Первые шаги по преодолению конфликта особенно не просты, необходимо преодолеть ряд барьеров: агрессию, страх, недоверие, опасения, затрудняющие адекватное восприятие конфликтной ситуации.

Целесообразное решение состоит в том, чтобы соотнести наиболее желательный для нас исход с вероятностью его достижения и принять решение о выборе стратегии. Для ее реализации необходима следующая последовательность действий:

- прояснение потребностей и интересов своих и другой стороны;

- выявить взаимодополняющие моменты в требованиях сторон;

- найти новые варианты решений, учитывающие потребности обеих сторон;

- обеспечить партнерство, а не противостояние.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимуме потерь. Но такой путь разрешения конфликта очень не прост. Он требует времени, энергии, терпения, за-

трат других ресурсов, а также высокой конфликтологической компетентности обеих сторон в равной мере. А.С. Кармин справедливо замечает, что корнем слова сотрудничество в русском языке является труд. Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для его осуществления. Но зато и награда при использовании этого пути очевидна: решение является окончательным, партнерские отношения не только не разрушены, но и укреплены совместным выходом из трудной ситуации. Это единственный способ выхода из конфликта без урона для обеих сторон.

Поэтому сегодня общепризнано, что эта стратегия является стратегией успеха. В частности, западная конфликтологическая практика строится именно на этой основе.

Сотрудничество в реалиях нашей жизни редко существует в стерильной чистоте. В нем часто присутствуют элементы любого другого стиля реагирования. Более того, нередко до перехода к сотрудничеству приходится начинать с соперничества, уступки или других форм взаимодействия с партнером. С некоторыми людьми нормальное общение вообще возможно только после того, как их поставят на место. Но при этом все другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическим фактором развития взаимоотношений между субъектами конфликта.

В качестве вывода отметим, что не существует ни одной стратегии, однозначно приемлемой в любой ситуации. Каждая стратегия хорошо срабатывает в конкретных обстоятельствах, определенных выше как условия эффективности стиля поведения. Большинство людей склонны употреблять привычные сценарии конфликтного взаимодействия, имея в репертуаре одну-две стратегии поведения, тогда как высокая конфликтологическая компетентность состоит в том, чтобы уметь варьировать ими и адекватно осуществлять выбор необходимой для данных отношений именно здесь и сейчас.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое межличностный конфликт и какова его суть?
2. Какова структура межличностного восприятия?
3. Какова сущность понятий «идентификация», «эмпатия»?
4. Что такое рефлексия в межличностном восприятии?
5. Что такое транзакционный анализ в межличностном восприятии по Э. Берну?
6. Какую роль играют стереотипы и установки в межличностном восприятии?

7. Каковы основные причины межличностных конфликтов?
8. Какие факторы влияют на межличностную совместимость (несовместимость)?
9. Какие существуют способы предупреждения межличностных конфликтов?
10. Назовите основные типы конфликтных людей.
11. Какие варианты исхода межличностного конфликта возможны?
12. Что такое «готовность к разрешению конфликта, в чем она выражается?»

Часть 6. ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. МЕДИАЦИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

6.1. Переговоры в конфликтных ситуациях

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, судебные 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 по подробнее.

Любые переговоры состоят из 3 стадий:

- 1) подготовка;
- 2) процесс переговоров;
- 3) 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:

- 1) вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам;
- 2) уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом;
- 3) 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;

- 4) 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 из-за 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, следующие.

Принижение оппонента. Это 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 побыстрее, 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 недовольной, он часто тоже произносит нечто невнятное (М-да. В общем, конечно, отчасти так).

А это впоследствии 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, придинок 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.

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 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 достижение 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 провести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно работать над общим делом решения 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 на каких-то справедливых нормах независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям 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:

- 1) адекватная коммуникация;
- 2) эффективное просвещение;
- 3) 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, 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 требуется.

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 внутрикомандного 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 оно (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 и разделяет с остальными 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.

Фасилиатор 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 (похоже на тайм-аут в спортивном состязании), 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):

- 1) еще раз задействовать методiku и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости, вертикальных переговоров;
- 2) обдумать, проанализировать (повторно проанализировать) и оценить (переоценить) интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности;
- 3) пересмотреть или вновь подтвердить представления, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми;
- 4) 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;
- 5) вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух;

- б) 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.

6.2. Медиация как технология регулирования конфликта

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 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 позиции – 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 по доплеке 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 высокоавторитарными. Они выгодны. Если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

С точки зрения Аниты фон Хертел действие может развиваться по шести сценариям-уровням медиации:

Классическая медиация

Классическая медиация начинается с соглашения сторон и оканчивается подлежащим исполнению договором. Она дополняет возможности судебного регулирования, распутывает конфликт, налаживает связи между сторонами и приводит стороны к согласию.

Внутрисистемная медиация

Медиатор поддерживает стороны как третье лицо, но является частью конфликтующей системы. Например, внутрисистемным медиатором выступает директор по персоналу, который помогает разрешить конфликт между двумя сотрудниками.

Ноу-хау для комплексных случаев

При классической и внутрисистемной медиации предполагается, что конфликтные стороны известны, и они хотят распутать ситуацию. Но иногда требуется гораздо больше, чем обычная медиация. Часто стороны не готовы к участию в медиации, не знают, что являются частью какого-то спора, не признают свою долю участия в конфликте. Медиация в этом случае проходит сложно, сквозь непонимание, досаду и недоверие. В таких случаях медиаторы применяют творческие методы решения конфликта. Работа медиатора в таких случаях отличается от классических процедур и подходит только для этих конкретных клиентов.

Адвокатское посредничество

Медиатором фактически выступает адвокат или адвокаты сторон. Адвокат работает в этом случае как юрист и как посредник. Он задает вопросы как медиатор и регулирует обсуждение спорных вопросов. Фактически он помогает своему клиенту достигнуть долгосрочных выгод от взаимодействия со второй стороной конфликта. Такая работа требует от адвоката огромной компетенции. Такой адвокат достигает для своего клиента большего.

Посредничество в переговорах

У любых переговоров есть главная цель. У большинства переговоров главная цель – договориться с партнером. В медиации главная цель – также договориться с партнером. Медиатор может внести в переговоры юмор, новые идеи, описание процесса со стороны. Медиатор заметит и отметит позиции сторон, их интересы и возможности. Это – то, что нужно!

Osamagi – делаться лучше (по-японски)

Если ваш партнер по конфликту еще не готов к медиации и беседе с вами, хорошим выбором может стать работа над собой с коуче-

ром (индивидуальным тренером) или медиатором. Изменение себя тоже может стать средством приглушения конфликта. Работа над конфликтом ведется без вашего партнера по конфликту. Это помогает изменить ваше поведение в конфликте – и как следствие – меняет всю ситуацию. Это может помочь, если другие способы медиации применить невозможно.

Тактики воздействия медиатора на стороны:

- Тактика поочередного выслушивания – применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.
- Директивное воздействие – акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов. Цель – склонение к примирению.
- Сделка – посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон.
- Давление на одного из оппонентов – посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции.
- Челночная дипломатия – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

Процесс медиации распадается на ряд стадий с применением характерных техник.

Стадия 1. Формирование структуры и доверия

Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего медиаторского процесса. Медиатор должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников. Следует сознавать, что некоторые из них выбирают медиацию лишь потому, что хотят избежать рассмотрения дела в суде, смысл же процесса для них пока непонятен и отдельные действия медиатора, будучи не проясненными, способны вызывать замешательство и даже сопротивление.

В первой стадии медиации выделяется несколько последовательных позиций (шагов), которые могут сокращаться или варьироваться в зависимости от специфики ситуации. Каждая из позиций решает свою задачу и рассчитана на вполне определенный эффект.

В ходе первого шага целесообразно расположить участников так, чтобы они удобно сидели (в соответствии с их желаниями – полукругом, командами, индивидуально), хорошо слышали и видели друг друга. Таким образом, принимаются во внимание три важных аспекта:

комфорт, коммуникация и возможность контроля. Что же касается позиции самого медиатора, то она должна подчеркивать его нейтральность по отношению к проблеме и оппонентам.

Второй шаг посвящен объявлению медиатором ролей, которые будут выполняться им и участниками в ходе медиаторских сессий. Необходимо сразу же поблагодарить участников за то, что они выбрали именно этот способ регулирования конфликта и пришли на встречу. Если кто-то из участников опоздал, рекомендуется повторить сказанное еще раз – это будет еще одним свидетельством нейтральной роли медиатора и продемонстрирует им: то, что будет сказано одному участнику, обязательно узнают и все остальные.

В ходе третьего шага медиатор сообщает участникам все, что он знает о них и сложившейся ситуации, вновь демонстрируя, что ни от кого не держит секретов. Основные тезисы данного сообщения фиксируются на бумаге. На четвертом шаге в процесс по сигналу медиатора включаются участники. Например, так: Должно быть трудно начинать первым, но все же попробуйте, пожалуйста, рассказать нам о своем видении проблемы.

Этот шаг направлен на выяснение скрытых проблем – айсбергов, которые пока лишь поверхностно понимаются участниками. Применяя открытые вопросы и слушая их молча, медиатор постепенно берет дискуссию в свои руки, с тем чтобы начать управлять ею, распознать айсберги, интерпретировать и структурировать сказанное участниками.

Поскольку большую часть разговора ведут участники, они на данном отрезке обычно начинают сердиться друг на друга, и эмоциональный уровень сессии начинает возрастать. Тем не менее, каждому участнику процесса должно быть предоставлено слово для изложения его взгляда на ситуацию.

Если участники слишком раздражены, и обстановка становится взрывоопасной, имеет смысл перебивать их в определенный момент. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления.

На снижение эмоциональной напряженности и перевод дискуссии в конструктивное русло направлен и пятый шаг – изучение ожиданий участников. Выслушивая их пожелания, медиатор в первом приближении делает мысленный прогноз о возможностях удовлетворения ожиданий и необходимых для этого технологиях.

Шестой шаг представляет собой декларирование, обсуждение и принятие правил поведения на сессии. Другими словами, участники должны осознать, что их поведение не может быть бесконтрольным и безнаказанным.

Некоторые медиаторы формируют правила поведения прямо на сессии, другие же предварительно включают их в контракт с клиентами.

В чем могут заключаться такие правила? Например, в том, что за серьезное опоздание на сессию участник платит штраф или что преждевременный уход с сессии сопровождается письменным заявлением. В любом случае необходимо понимание, что отказ выполнять продекларированные правила будет означать тупик сессии и вынудит медиатора ее попросту закончить.

В правилах работы должен содержаться ответ на вопрос, могут ли стороны – участники процесса общаться с медиатором по отдельности. Следует заметить, что такого рода прецеденты достаточно распространены в случаях с экологическими, трудовыми, коммерческими проблемами, однако менее употребимы при посредничестве в семейных конфликтах.

В каких случаях используются отдельные встречи? Например, в тех, когда стороны разочарованы в процессе и хотят прекратить его. Тогда сепаратная встреча дает медиатору шанс доверительно обсудить со сторонами препятствия, мешающие дальнейшей работе, и избежать кризиса. В любом случае результаты данного разговора целесообразно сообщить всем участникам на следующей совместной сессии.

Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем

Для того чтобы приемлемое решение было принято, все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы. Отсюда вторая стадия медиаторского процесса и направлена на анализ значимых фактов и выявление таких проблем. Ведь чтобы разрешить конфликт, его сначала надо хорошо осознать. Следует заметить, что данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации.

Задача медиатора на второй стадии – выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет, как известно, комплексный характер. Причем, нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта.

Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание; и протоколиста, который фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует сказанное и выявляет приоритеты. Другими словами, из огромного потока информации он извлекает и записывает короткие тезисы, которые могут быть быстро прочтены, обсуждены и усвоены.

На данной стадии медиатор узнает, что лежит в основе конфликта, каких результатов участники хотели бы достичь и какие будут неприемлемыми для них при любых обстоятельствах. В итоге формируется развернутая повестка для работы на последующих сессиях. Здесь же участники решают, хотят ли они достичь соглашения по всем заявленным проблемам либо только по некоторым, а также определяют очередность их рассмотрения.

В ходе второй стадии принимается также принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Ведь если любая из сторон на данном этапе займет или не преодолеет абструктивную позицию, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут лишь к пустой трате времени и денег участников.

Стадия 3. Поиск альтернатив

Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать с наибольшим эффектом. В поиск ответа вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в первую очередь.

После обзора всех проблем и определения среди них главных медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания. Затем делается следующий шаг – анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям. Эти критерии также вырабатываются на сессии, а в качестве ориентиров могут фигурировать следующие:

- желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения, степень соблюдения интересов непосредственных участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;
- сопутствующие решению экономические, социальные, политические и иные последствия; правовые и финансовые нормы и ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;
- новые люди, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения.

На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

- 1) помочь участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть;
- 2) стимулировать их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

Медиатор и сам может предполагать новые решения, однако не нужно злоупотреблять этим правом, дабы не ослаблять творческий настрой участников. Свои решения медиатору следует предлагать лишь после того, как все участники высказались. Целесообразно сопровождать их вопросом: Давайте представим, что случится, если... Тон предложений должен быть таким, чтобы не создавалось впечатления о прессинге со стороны медиатора либо его симпатиях одной из сторон. Разумеется, данные предложения могут приниматься или отвергаться по усмотрению участников.

В случае недостатка конструктивных предложений, полученных методом мозгового штурма, имеет смысл попросить участников еще раз подумать над ними дома или в перерывах между сессиями.

Стадия 4. Переговоры и принятие решения

Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае, когда разговор все же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости.

Нужно помнить и еще об одном: слишком длинный список предложений для обсуждения и выбора в ряде случаев затрудняет принятие решения и, следовательно, должен быть максимально сокращен.

Что же касается непосредственных переговоров между сторонами, то они часто начинаются с обычного торга по принципу: ты мне, я тебе (Я дам вам то, что вы больше всего желаете, если вы дадите мне чего больше всего хочу я, Что бы вы могли предложить в обмен на ... и т. д.). Медиатор, продолжая начатые ранее действия, стремится перевести такой торг-конкуренцию в сотрудничество сторон по совместному решению проблем (принципиальные переговоры).

Однако необходимо подчеркнуть, что его роль на четвертой стадии медиаторского процесса существенно отличается от той, которую посредник выполнял на предыдущих трех стадиях. То есть если сначала медиатор инициировал свою коммуникацию по некоторой проблеме с каждым участником в отдельности, то теперь уже стороны начали прямое общение между собой. Роль медиатора на данном этапе заключается в том, чтобы представить участникам те предложения, которые уже были выработаны, и рассказать о процедурах и технологиях, способных помочь принятию эффективного решения. Далее медиатор

контролирует организационно-технологическую сторону переговоров, в то время как разговор по содержанию ведут сами участники.

Таким образом, медиатор на данном этапе дает старт взаимодействию между сторонами и следит за тем, чтобы каждому участнику была предоставлена возможность высказаться, внести свои предложения и оценить предложения других без какого-либо давления; чтобы нить понимания между участниками не терялась и чтобы они не уходили в сторону от обсуждаемой проблемы. Медиатор может также остановить негативные выпады участников в адрес друг друга, напомнив им о правилах поведения на сессии.

Данная стадия является довольно трудной. Зачастую медиатор, увлекшись, не обеспечивает своевременного перехода к прямому диалогу между участниками и постепенно становится козлом отпущения, на которого взваливается ответственность за принятие решений. Однако это и по существу, и по форме – является исключительной прерогативой участников конфликта.

Стадия 5. Составление итогового документа

Функция этой стадии – производство документа (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем.

Чем занимается медиатор на данной стадии? Он организует составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений.

В процессе выработки приемлемого соглашения стоит помнить, что начинать путь к нему целесообразно с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров и демонстрирует принципиальную возможность достижения договоренностей. Столь же позитивное воздействие данный прием оказывает и на общественное мнение.

Для облегчения пути к такому решению можно использовать метод наибольшего общего знаменателя. Он заключается в том, что в повестку дня включаются первоначально те пункты, по которым готовность участников к договоренностям наиболее высока, а самые спорные вопросы выносятся за скобки. При использовании данного метода на первом этапе переговоров приносится в жертву полнота решений. Однако это компенсируется сначала быстротой договоренности, а в дальнейшем – эффектом промежуточного успеха, то есть тем, что блок уже решенных вопросов готовит хорошую почву для перехода к следующим.

Сходная логика присутствует в случаях, когда разрабатывается соглашение в принципе. Речь идет о попытке решения сложных кон-

фликтов с помощью слишком общего соглашения, большая часть пунктов которого лишена конкретности. Его смысл заключается в том, чтобы признать интересы всех сторон прямо или косвенно; дать сторонам почувствовать вкус меда, то есть представить, как хороша была бы жизнь, если бы конфликт разрешился; повысить уровень кооперации между оппонентами. В дальнейшем от соглашения в принципе осуществляется переход к соглашению в деталях.

В ходе работы над соглашением рекомендуется использовать и такой принцип: Пусть решение будет легким для другой стороны. В чем конкретно он заключается? Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, один из эффективных путей добиться легких решений для другой стороны состоит в том, чтобы придать им законный вид. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения знакомых им правовых норм.

Легкости принятия решения способствует и использование прецедента. Поэтому имеет смысл отыскать какое-нибудь решение, которое уже применялось в подобной ситуации, и постараться обосновать с его помощью предлагаемое соглашение.

Проект плана или соглашения раздается всем участникам, с тем чтобы в преддверии следующей сессии они могли еще раз обдумать его и сделать свои поправки. Важно заметить, что зачастую стороны согласны с пунктами по существу, однако их не устраивают зафиксированные в документе слова – соответственно, медиатор должен позаботиться о том, чтобы план или соглашение были бы приемлемы и в стилистическом смысле.

Но вот, в конце концов, вы использовали все перечисленные приемы и составили текст итогового соглашения. Что оно должно собой представлять? Идеальное итоговое соглашение – это равноправные законные практические, удовлетворяющие интересы, прочные обязательства, с которыми согласны все конфликтующие стороны и которые выработаны в результате успешных переговоров с позиций сотрудничества.

Особое внимание следует уделить процедуре подписания совместно разработанного и принятого сторонами документа. Рукопожатия или поднятие бокалов с шампанским послужат здесь символом того, что стороны преодолели конфронтацию и в дальнейшем намерены решать свои проблемы путем кооперации усилий.

Прочное итоговое соглашение

Соглашение может считаться прочным тогда, когда в процессе работы над ним и в самом тексте соглашения присутствуют следующие составляющие:

1) **Процедурное удовлетворение.** Его главным индикатором служит то, что стороны, вне зависимости от хода выполнения соглашения, готовы использовать ту же модель переговорного процесса снова в сходных обстоятельствах.

2) **Психологическое удовлетворение.** Оно достигается, когда участники переговоров не уничтожены, не угнетены, не понесли неоправданного морального ущерба, чувствуют себя лучше и признают, что в противном случае, было бы хуже.

3) **Удовлетворение по существу.** Его степень зависит от того, насколько адекватно разрешены все проблемы и насколько формальные пункты соглашения обеспечивают реальное удовлетворение интересов.

Отчет по переговорам

По окончании переговоров их участники обычно готовят отчет. Ведь важно не только достигнутое соглашение, но и то, как проходили переговоры, каковы были предложения партнеров и их реакция на ваши предложения, что не вошло в итоговый документ, но может представлять интерес для дальнейшей работы.

При составлении отчета целесообразно ответить на следующие вопросы:

- что способствовало успеху переговоров, какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах; какие принципы ведения переговоров возможно и необходимо использовать на других переговорах.

Стадия 6. Правовая процедура и утверждение соглашения

Довольно часто бывает, что конфликт между сторонами затрагивает и их внешнее окружение, а принятое соглашение или план нуждается в институционализации, что предполагает правовое сопровождение и утверждение (ратификацию) ответственными инстанциями: комитетами и комиссиями представительных органов власти, исполнительными структурами, судами и т.п.

Таким образом, на медиаторской сессии следует определить, какие механизмы обеспечат наиболее быструю и эффективную ратификацию принятого документа, какие представители сторон будут этим заниматься и какие ресурсы для этого потребуются.

Стадия 7. Выполнение, пересмотр и коррективы соглашения

Но вот стороны начинают работать в соответствии с достигнутыми договоренностями. Однако пункты этих договоренностей могут переосмысливаться, ситуация – меняться. Наконец, могут возникать

непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства. Во всех этих случаях будет лучше, если стороны не ограничатся спонтанной реакцией, а заранее предусмотрят возможность новых встреч, согласований и обсуждений.

Эти встречи будут представлять из себя мини-сессии с перечисленными выше стадиями. Поскольку стороны уже накопили некоторый опыт участия в медиаторском процессе, новые сессии займут значительно меньше времени, чем предыдущие. Следует подчеркнуть, что стадии 6 и 7 могут отсутствовать совсем (если принятое соглашение исчерпывает проблему и касается только участников медиации) либо проводиться сторонами самостоятельно, без участия посредника.

Таким образом, медиатор может помочь сторонам:

- Организовать процесс переговоров.
- Рассмотреть каждый аргумент и найти решение для самых «горящих» аргументов.
- Разделить людей и проблему.
- Исследовать все перспективы.
- «Построить мост» между сторонами.
- Увидеть выход из конфликтной ситуации.

Медиация – это процесс урегулирования спора между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей, нейтральной, стороны. Являясь альтернативой судебной процедуре и другим силовым способам разбирательства, медиация обладает целым рядом преимуществ, самым главным из которых является то, что разрешение спора достигается путем принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны так, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое малая социальная группа, каковы ее отличительные признаки?
2. Назовите основные виды малых групп и дайте им краткую характеристику.
3. Как, по каким принципам формируются формальные и неформальные группы?
4. Как возникают неформальные групповые нормы и какие функции они выполняют?
5. Что такое внутренняя структура группы и как она формируется?

6. Что такое «групповое место» и «зона неопределенности» в групповом месте?

7. Назовите основные виды групповых конфликтов.

8. Назовите основные причины внутригрупповых конфликтов.

9. Какова взаимосвязь между изменениями в группе и групповыми конфликтами?

10. Назовите основные причины возникновения конфликтов между формальной и неформальной системами отношений.

11. Какие возможны варианты урегулирования конфликта между формальной и неформальной системами отношений?

12. Как вы понимаете феномен социальной (групповой) идентичности?

13. Каковы причины возникновения межгрупповых конфликтов?

14. Назовите основные последствия групповых конфликтов.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Словарь терминов

Абсолютные конфликты – конфликты, в которых борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников.

Авторитет – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется человек, группа, институт или организация; способность обеспечить послушание без насилия.

Агрессия – индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба либо на уничтожение другого человека, группы людей и больших социальных общностей.

Альтруизм – бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

Антагонизм – непримиримое противоречие.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

Арбитр – третья сторона в конфликте.

Блеф – тактический прием конфликтного противоборства; представляет собой демонстрацию реально не существующих сил и средств с целью запугивания оппонента.

Вертикальные политические конфликты – конфронтация проходит по линии «власть – общество». Существует два вида вертикальных политических конфликтов: а) статусно-ролевые, в основе которых лежит борьба за повышение личностного и группового статусов и роли в политической структуре; б) режимные конфликты, целью которых является свержение или радикальное изменение существующего политического строя.

Власть – способность и возможность оказывать определяющее воздействие на людей с помощью каких-либо средств (авторитета, силы или угрозы применения силы и др.).

Внеформальная организация – спонтанно возникающая система связей, отношений, деятельности, направленная на решение организационных задач формальной организации способами, отличными от предписанных.

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внутриличностный конфликт – конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Восприятие межличностное – восприятие, понимание и оценка человека человеком, включает в себя следующие механизмы: 1) идентификацию; 2) социально-психологическую рефлекссию; 3) эмпатию; 4) стереотипизацию.

Враждебность – фиксированная психологическая установка, готовность к конфликтному поведению.

Враждебность – психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению; противостояние 2 начал в душе

человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на его преодоление.

Время конфликта – длительность конфликта от его начала до окончательного завершения.

Глобальные конфликты – конфликты, влияющие на жизнь общества в целом.

Генезис конфликта – момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.

Горизонтальные политические конфликты – борьба за власть и властные полномочия в рамках существующего режима, например между исполнительной и законодательной ветвями власти.

Границы конфликта – внешние пределы в пространстве и времени, а также относительно той системы, в масштабах которой возникает и развивается конфликт; внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Групповая атрибуция – объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы – внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот.

Групповые конфликты – конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность–группа» или «группа–группа».

Групповые нормы – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

Групповые санкции – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Десоциализация – «вытеснение» индивида или социальной группы из собственной культуры.

Деструктивный конфликт – конфликт, негативно влияющий на развитие личности оппонентов и характер их отношений.

Децентрация – механизм преодоления эгоцентризма личности, в основе которого лежит способность субъекта к принятию роли другого человека.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Динамика конфликта – ход развития конфликта по этапам и фазам.

Дискуссия – обсуждение спорного вопроса.

Доминирование – иерархия социальных отношений, предполагающая борьбу за приоритетные позиции.

Забастовка – коллективное прекращение работы или отказ от участия в регламентированной трудовой деятельности, организованные работниками с целью защиты своих экономических, социально-политических и иных интересов.

Индивидуальный порог толерантности – определенный предел роста психологического напряжения, после которого индивид вступает в конфликт или впадает в фрустрацию.

Идентификация – процесс эмоционального и иного самоотождествления личности с другим человеком, группой, образцом.

Институционализированный конфликт – конфликт, в котором оговорены нормы и правила ведения борьбы и существуют четкие механизмы его завершения.

Интерес – реальная причина социальных действий, имеющая для индивида важное значение.

Инцидент – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон в конфликте.

Катарсис – освобождение от агрессивных импульсов, в некоторых случаях путем направления их на различные эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.).

Коллизия – столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

Компромисс – метод урегулирования социальных конфликтов, основанный на взаимных уступках сторон.

Конкуренция – соперничество в определенном виде деятельности, которое может трансформироваться в конфликт.

Конструктивный конфликт – конфликт, позитивно влияющий на развитие личности оппонентов и характер их отношений.

Конфликт – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений; обостренное, эмоциональное негативно окрашенное противоречие между людьми, обусловленное несовместимостью их психологических характеристик (взглядов, установок, потребностей, мотивов, целей и способов их достижения).

Конфликт как философская категория – частный случай проявления закона о единстве и борьбе противоположностей, где единство минимально, а борьба максимальна.

Конфликт латентный – скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

Конфликт поколений – исторически обусловленный конфликт, возникающий между представителями различных временных эпох и поколений.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

Конфликтогены – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Консенсус – метод урегулирования социальных конфликтов, ориентированный на совместное решение проблемы.

Конгруэнтность – адекватная эмоциональная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Конфликт внутриличностный – острое переживание индивида, отражающее его противоречивые отношения с внешней средой и неопределенностью выбора, это столкновение двух и более тенденций в психике одного человека.

Конфликт социальный – открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов (сторон) социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Конфликт политических культур – столкновение различных политических ценностей, норм, обычаев, традиций, способов политического поведения и целей политического развития (политических образов жизни).

Конфликтная ситуация – состояние конфронтации двух и более социальных субъектов по поводу существующих между ними реальных и мнимых противоречий; потенциальная готовность к конфликтным действиям.

Конфликтология – наука о закономерностях возникновения конфликтных противоречий и конфликтов, о динамике и формах развития конфликтных ситуаций, способах предупреждения, разрешения и управления конфликтами.

Конфронтация – противостояние (военное, политическое, социально-психологическое и др.) между социальными субъектами (индивидами, группами, партиями, идейными течениями, институтами, этносами, странами).

Кризис социально-политический – резкое обострение социально-политических противоречий, в результате которого нарушается стабильность и нормальное развитие общества.

Лидер – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных участников в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Лидерство – способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

Личность – человек, обладающий устойчивой системой социально значимых черт, обусловленных существующей системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида.

Ложный конфликт – субъект (субъекты) воспринимают ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин для конфронтации нет.

Малая группа – группа людей, объединенных совместной деятельностью, общими интересами и целями, находящихся в непосредственных взаимоотношениях друг с другом.

Маргиналы – неадаптивные, неприспособившиеся к социальным условиям люди.

Межличностные конфликты – столкновение личностей в процессе их взаимоотношений, причиной которого являются несовместимые (взаимоисключающие) потребности, интересы, ценности, цели или личные антипатии.

Межролевой конфликт – ситуация противоречия между требованиями разных социальных ролей, исполняемых личностью.

Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Медиация – переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника – медиатора.

Мотивация – влечение или потребность, побуждающие человека действовать с определенной целью.

Насилие – в узком смысле насилие ассоциируется с нанесением человеку физических и моральных травм; в широком смысле под насилием понимаются любые формы принуждения в отношении других индивидов и социальных групп.

Неверно приписанный конфликт – конфликт, в котором истинный «виновник» (субъект) конфликта находится «за кулисами» противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему непосредственного отношения.

Ненависть – стойкое отрицательное чувство человека, направленное на явление, противоречащее его потребностям, интересам, ценностям.

Необходимые и достаточные условия конфликта – наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.

Неосознанный внутриличностный конфликт – внутриличностный конфликт, в основе которого лежат любые не полностью решенные в прошлом конфликтотенные ситуации, о которых мы уже забыли, но они существуют на бессознательном уровне и воспроизводятся непроизвольно в аналогичных прошлым обстоятельствах.

Несовместимость межличностная – взаимное неприятие (антипатия) партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на несовпадении (противостоянии) ценностных ориентации, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик индивидов.

Неформальная организация – спонтанно возникающая общность людей на основе личного выбора.

Нормы групповые – выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения правила регуляции поведения членов группы.

Неудовлетворенность – негативное восприятие (оценка) тех или иных факторов, событий, складывающихся обстоятельств, тенденций развития и т. д.

Объект конфликта – конкретная причина, мотивация, движущие силы конфликта (то, из-за чего возник конфликт).

Окружающая среда в конфликте – состоит из физической среды (географических, климатических, экологических и других факторов) и социальной среды – определенных социальных условий, в которых развивается конфликт.

Организационный конфликт – конфликт, связанный с неверной организацией процесса и условий совместной деятельности.

Переговоры – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

Поведение конфликтное – действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Политическая культура – ценностно-нормативная система знаний, представлений, ориентации в мире политики, знание о законах, правилах функционирования политической системы и способах политической жизни.

Политический конфликт – столкновение политических субъектов по поводу власти и властных отношений.

Позиция – то, о чем заявляют субъекты конфликта.

Посредник – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

Предмет конфликта – то, из-за чего возник конфликт; противоречие, лежащее в основе конфликта.

Предупреждение конфликта – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Посредничество – процесс, содействующий межличностным, межгрупповым и межгосударственным переговорам.

Потенциальный конфликт – случай, когда существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна или обе стороны в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную.

Потребности – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития человека, группы, общества; внутренний побудитель активности.

Предконфликтная ситуация – рост социальной напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями.

Представление – образ ранее воспринятого предмета, явления или созданный продуктивным воображением.

Проекция – осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей и побуждений на других.

Противоборство – действие, направленное индивидами друг против друга.

Прямое насилие – непосредственное воздействие субъекта на объект с целью нанесения ему ущерба и/или ограничения действий последнего.

Разрешение конфликта – снятие противоречий, вызвавших конфликт, и установление нормальных отношений между противоборствующими сторонами.

Ранг – определяется по принципу «высший» – «низший» и предполагает заведомо более или менее выгодную позицию, занимаемую одним из субъектов конфликта по отношению к противоборствующей стороне.

Региональный – местный, относящийся к какой-нибудь области.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Регрессия (в психике человека) – негативный защитный механизм (бегство от ситуации). Регрессия не решает проблему, ситуация остается, и вся энергия конфликта, не нашедшая выхода вовне, направляется на разрушение самой личности.

Режимный (радикальный) политический конфликт – борьба за смену (сохранение) политической системы.

Ресоциализация – вынужденная (насильственная) интеграция индивида или социальной группы в другую культуру.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха.

Ригидность (в психологии) – трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся ситуации, отсутствие гибкости в поведении.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Сила в социальном конфликте – возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника (оппонента).

Символы победы и поражения в конфликте – достижение определенных целей в конфликте, в результате которых победа одной и поражение другой стороны становится общепризнанным фактором (например, захват столицы противника).

Случайный конфликт – конфликт, возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств.

Смещенный конфликт – конфликт, возникший на ложном основании, когда истинная его причина скрыта.

Смута – неясно выраженное недовольство существующим положением вещей.

Соперничество – борьба за признание личных достижений со стороны общества, коллектива, группы.

Социализация – процесс усвоения индивидом (группой) образцов поведения, социальных норм и ценностей, необходимых для успешной жизнедеятельности в данном обществе.

Социальная напряженность – психологическое состояние людей, причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий. Наиболее характерными формами проявления социальной напряженности являются групповые эмоции.

Социально-трудовой конфликт – столкновение субъектов, действующих в сфере трудовых отношений, вызванное противоположностью их интересов.

Социально-политический конфликт – конфликт между большими социальными группами, затрагивающий политические отношения и (или) для решения которого необходимы политические методы урегулирования.

Социальное партнерство – один из методов регулирования трудовых отношений и конфликтов путем достижения взаимоприемлемых соглашений между работниками (профсоюзами) и предпринимателями (союзом предпринимателей) через взаимные уступки и конфликты.

Спор – разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем.

Стагнация – потеря способности к развитию.

Сотрудничество – стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Социальная напряженность – психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности.

Статус социальный – общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей.

Статусно-ролевая политика – борьба за повышение личного и группового статуса и роли в политической структуре общества (за место в иерархии политической власти).

Стачка – стихийная забастовка как разрядка социально-психологической напряженности. Поводом для стачки может стать тот или иной конфликтный инцидент.

Стереотип – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта (человека, группы, явления и т. д.).

Стереотипизация – восприятие и оценка другого путем распространения на него характеристик какой-либо социальной группы.

Стресс – состояние психического (эмоционального) напряжения, возникающее у человека в сложных (экстремальных) ситуациях. Стресс может оказывать как положительное, мобилизирующее воздействие, так и отрицательное. Во втором случае часто употребляется понятие «дистресс».

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Структурное насилие – создание определенных условий (структуры), ущемляющих потребности и интересы людей (например, эксплуатация человека человеком в обществе).

Толерантность – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

Точка бифуркации – критический этап развития системы.

Трудовой коллектив – представляет собой формальную общность людей, объединенных совместной трудовой деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий и т. д.).

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

Урегулирование конфликта – снятие остроты противоборства сторон, которое не устраняет причин конфликта.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к соответствующей ситуации; определенная направленность проявлений психики и поведения субъекта; готовность к восприятию будущих событий.

Установка конфликтная – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом, включает цели, ожидания и эмоциональную ориентацию сторон.

Установка социальная – предрасположенность, готовность действовать определенным образом в определенных ситуациях.

Уступка – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Фрустрация – психическое состояние человека, вызываемое непреодолимыми трудностями, возникшими на пути к достижению цели; переживание неудачи.

Эволюция конфликта – процесс постепенного, непрерывного развития конфликта от простых к более сложным формам.

Экстернал – человек, склонный приписывать всему происходящему в его жизни внешние причины (судьбе, случаю, окружающей среде).

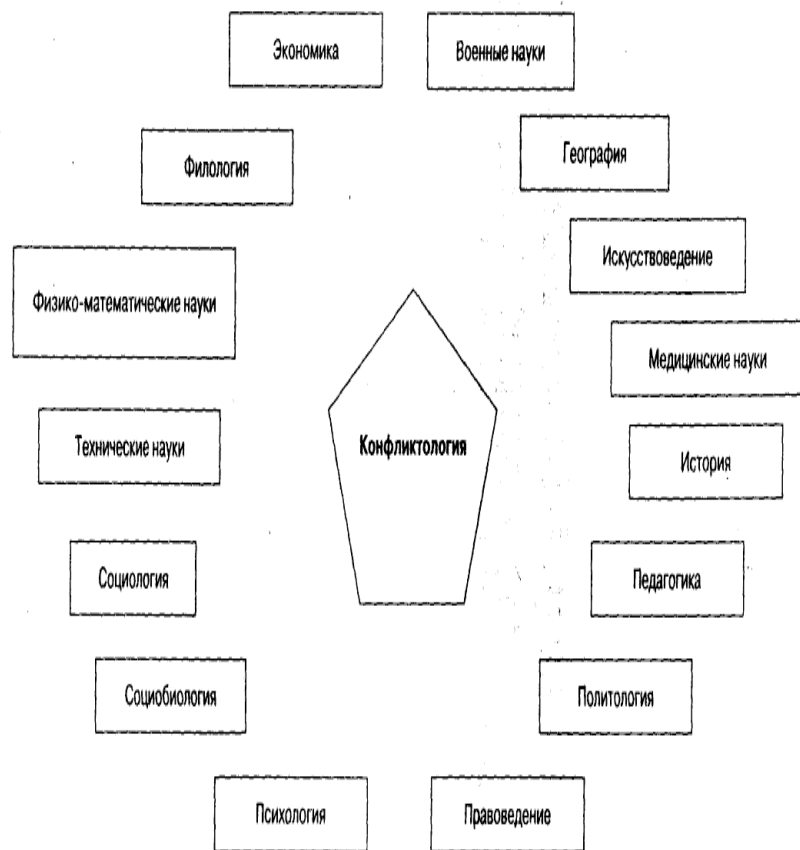
Эмпатия – постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого человека (сопереживание).

Эскалация конфликта – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

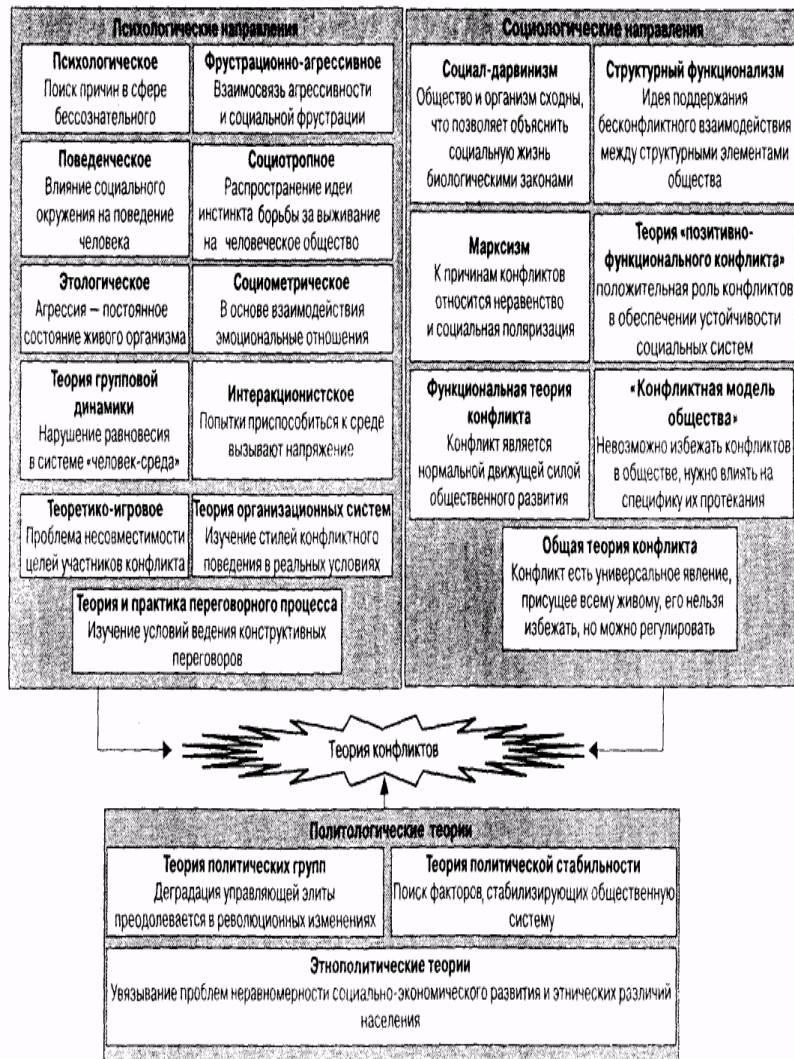
Этнический конфликт – форма межгруппового конфликта, когда группы с противоречивыми интересами поляризуются по этническому признаку.

2. Конфликтология в схемах

Конфликтология в системе наук

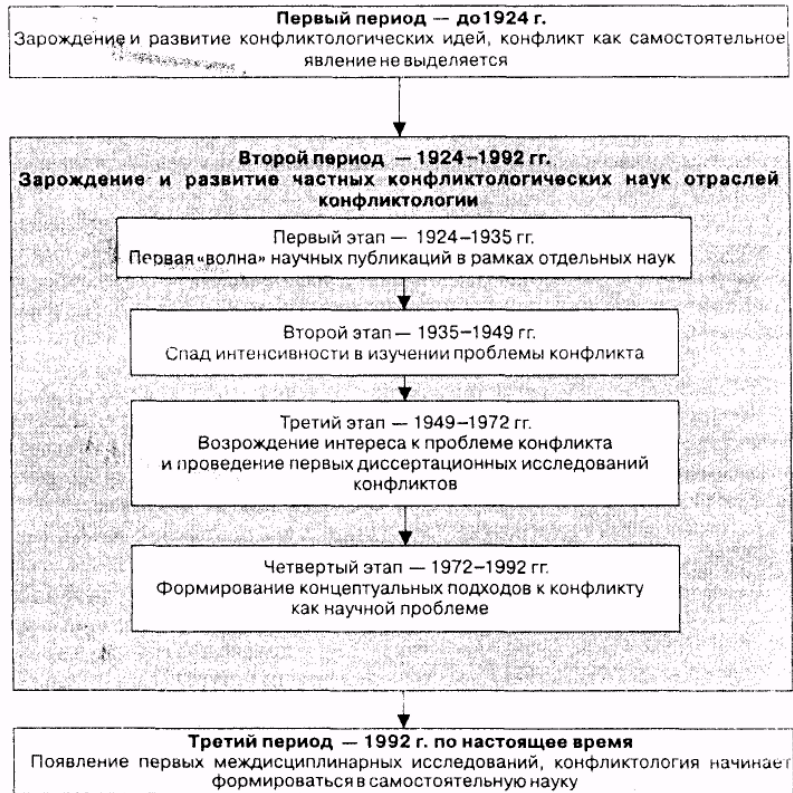


Основные направления развития западной конфликтологии (по А.И. Шпилову, 1999)



История отечественной конфликтологии

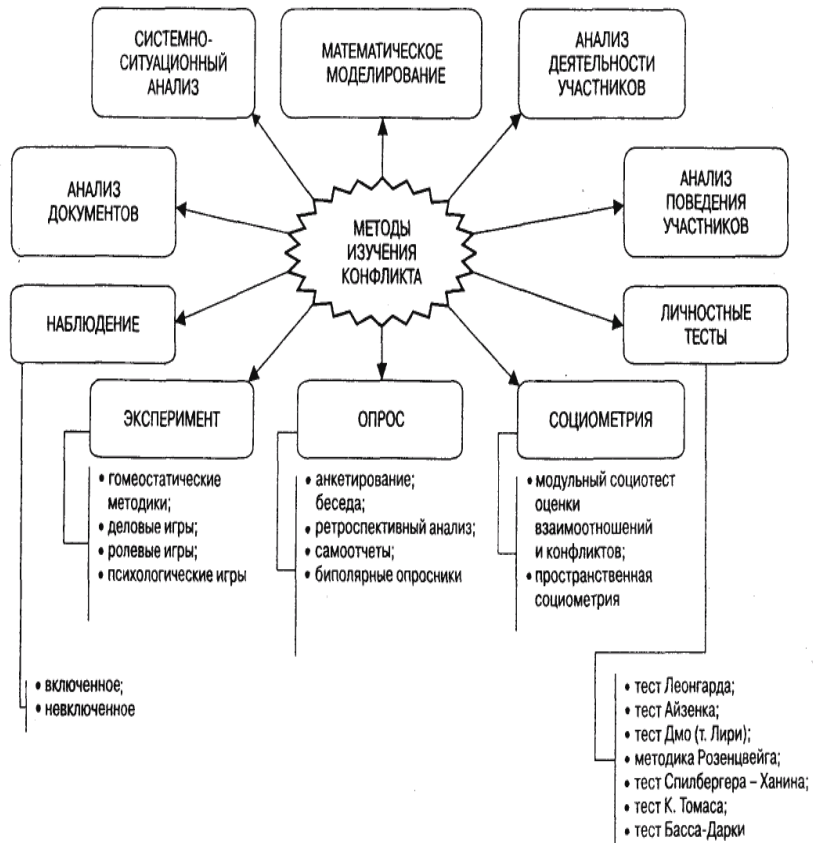
Периодизация истории отечественной конфликтологии



Методы изучения конфликта
Основные этапы изучения конфликтов (по В.А. Ядову)

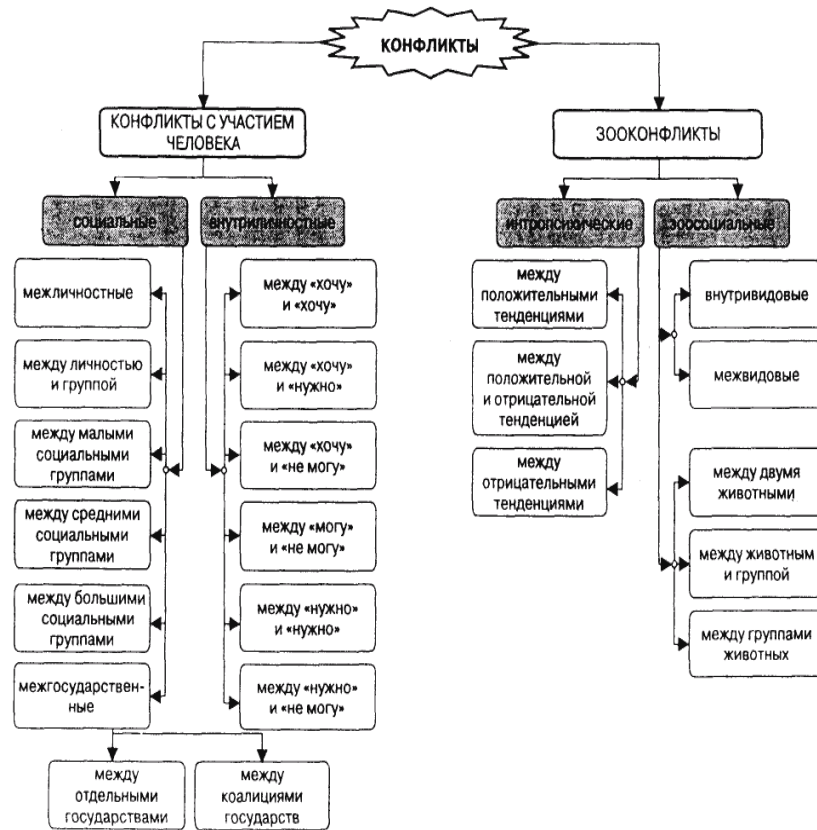


Психологические методы изучения конфликта



Классификация конфликтов

Общая типология конфликтов



Эволюция конфликтов

Геохронологическая шкала (по В. А. Бердникову)

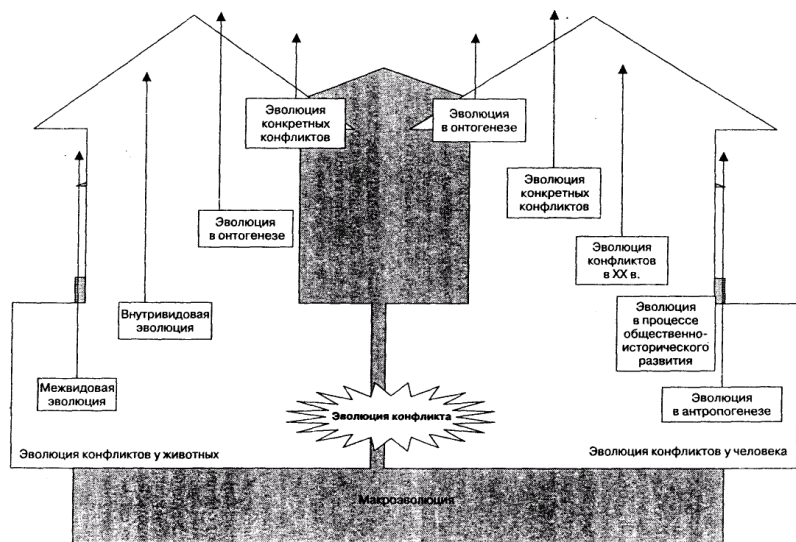
Эон	Эра	Период	Изотопные датировки, млн лет	Основные события и доминирующие группы
ФАНЕРОЗОЙ	Кайнозой	Четвертичный	1,8	Человек
		Неоген	25	Млекопитающие, птицы, насекомые
		Палеоген	66	Млекопитающие, птицы, насекомые
	Мезозой	Мел	136	Вымирают динозавры и аммониты
		Юра	190–195	Аммониты, динозавры
		Триас	230	Первые птицы. Аммониты, динозавры
		Пермь	280	Первые млекопитающие. Первые динозавры. Рептилии
	Палеозой	Карбон	345	Рептилии
		Девон	400	Первые рептилии. Земноводные
		Силур	435	Первые земноводные. Первые аммониты
		Ордовик	490	Рыбы
		Кембрий	570	Моллюски, брахиоподы Первые рыбы. Брахиоподы, трилобиты, иглокожие
Поздний докембрий (Венд)		650–690	Трилобиты Кишечнополостные	

Жирным шрифтом выделены доминирующие виды

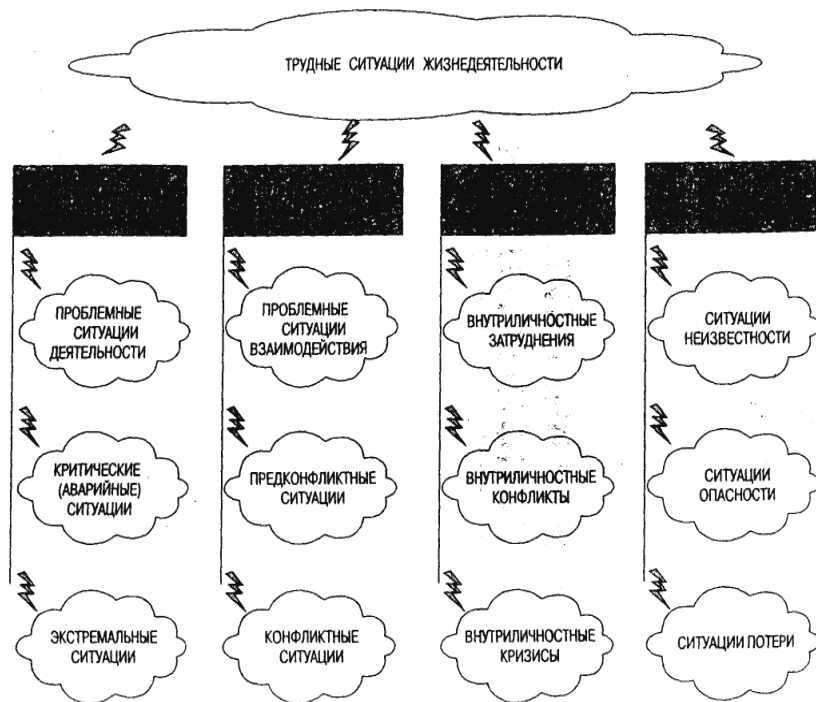
Уровни эволюции психики



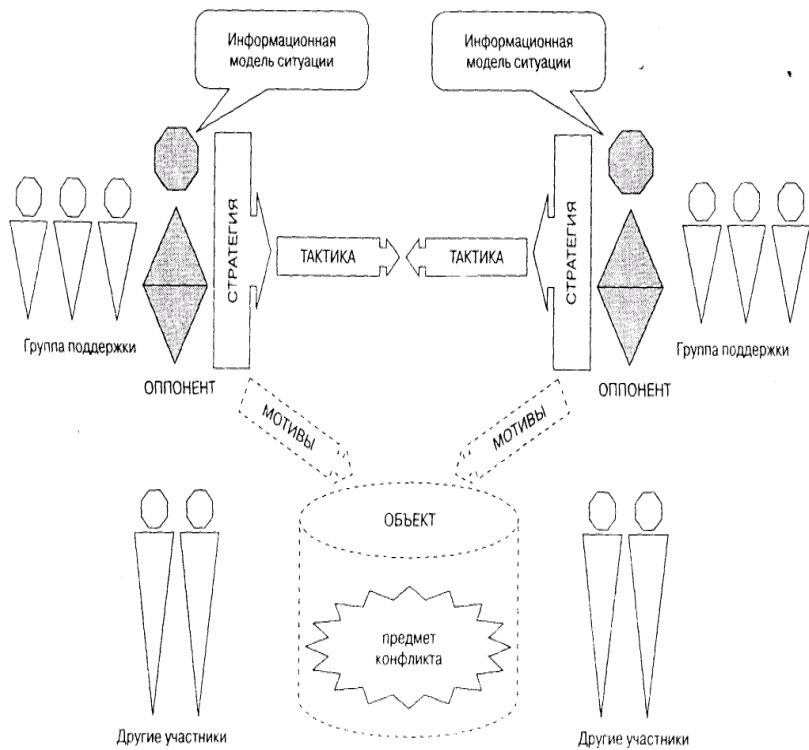
Основные виды эволюции конфликта



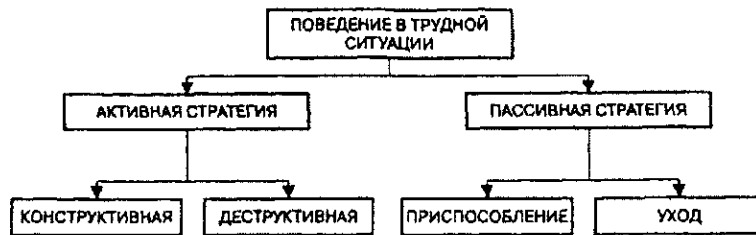
Конфликт как тип трудных отношений
Основные типы трудных ситуаций



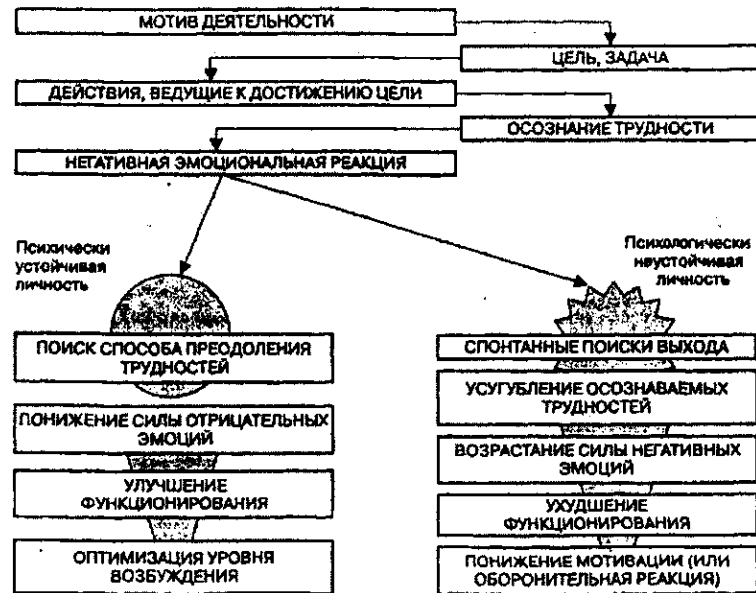
Структура конфликта Структура конфликтной ситуации



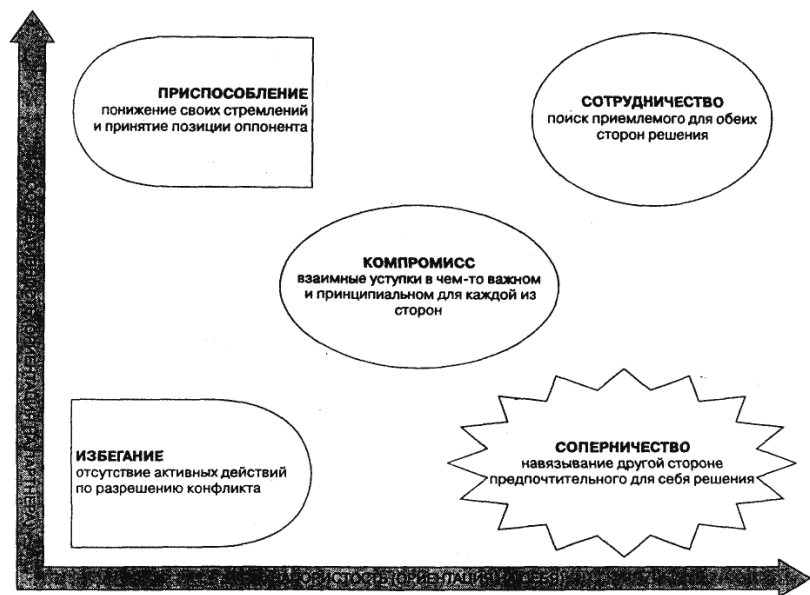
Поведение человека в трудной ситуации



Поведение психологически неустойчивой и устойчивой личности в трудной ситуации



Основные стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу)



Выбор стратегии поведения в конфликте (по А. И. Шипилову)

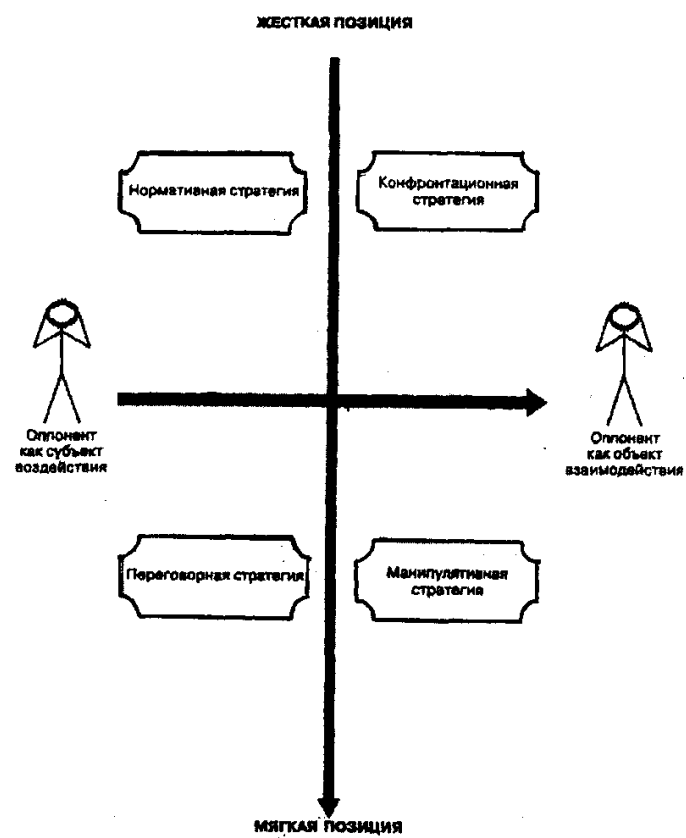
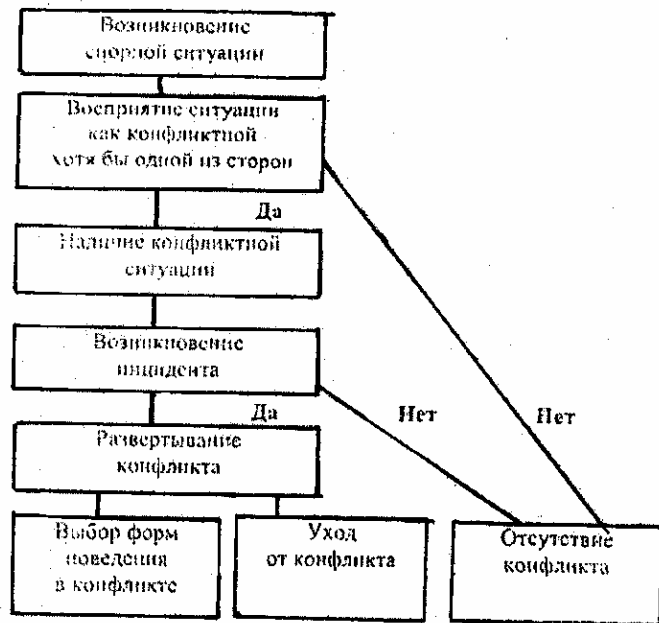
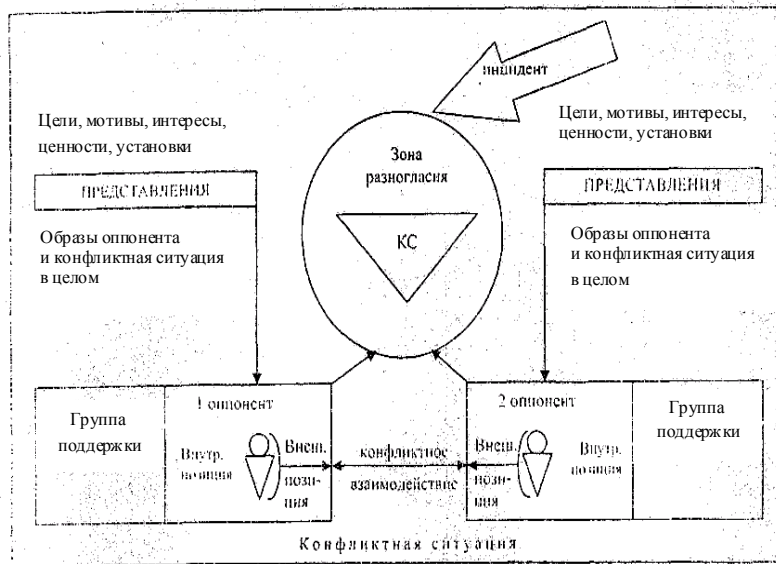


Схема превращения спорной ситуации
в конфликт

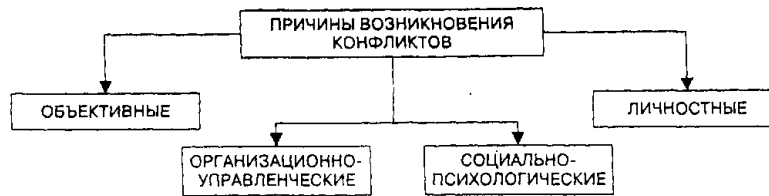


Структурные элементы конфликта

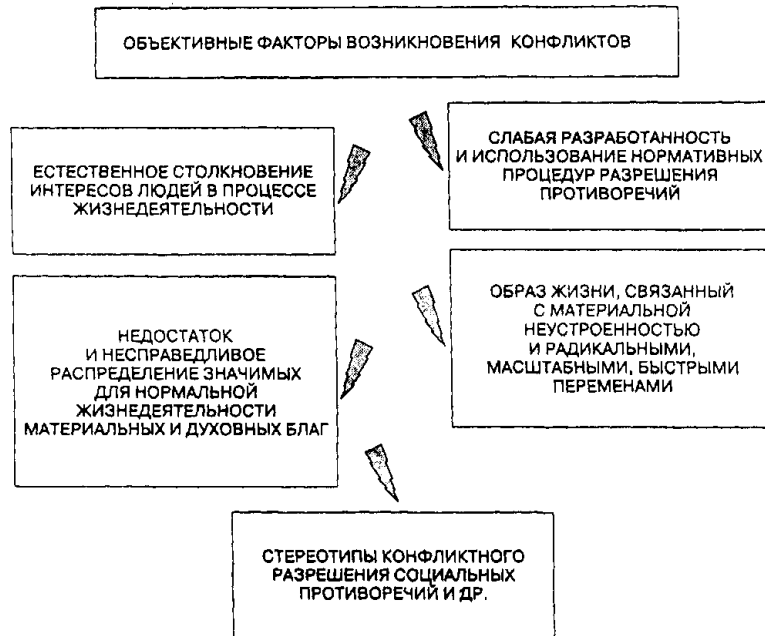


Причины конфликтов

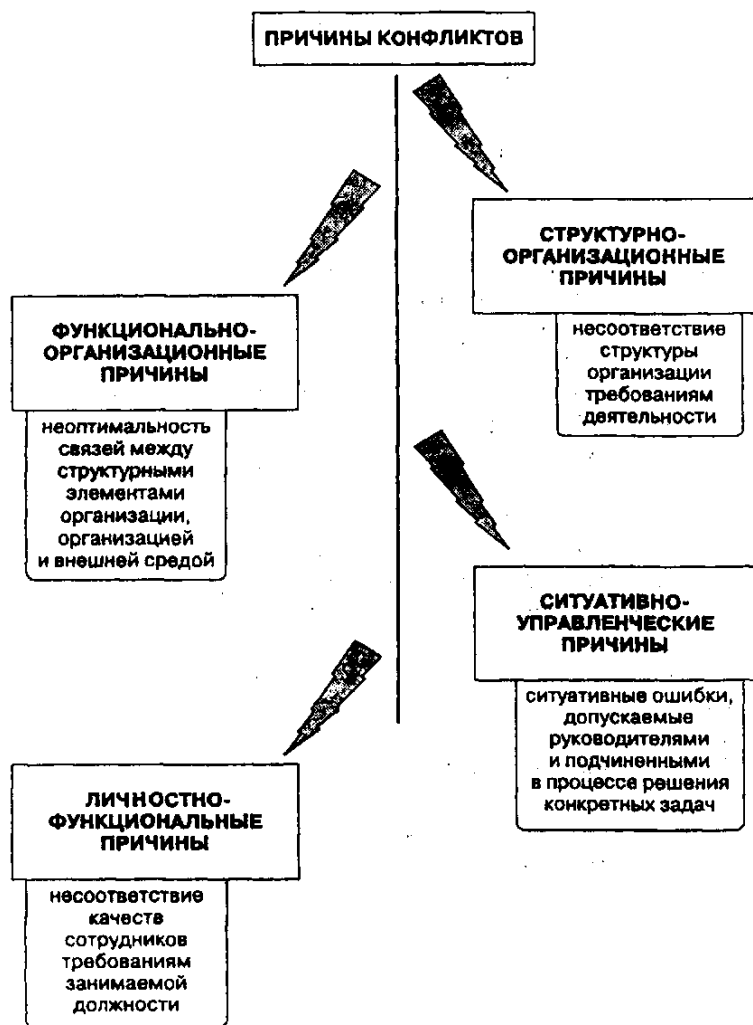
Классификация причин конфликтов



Объективные факторы возникновения конфликтов



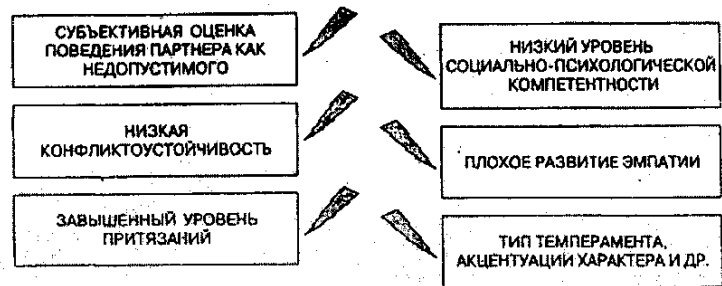
Организационно-управленческие причины конфликтов



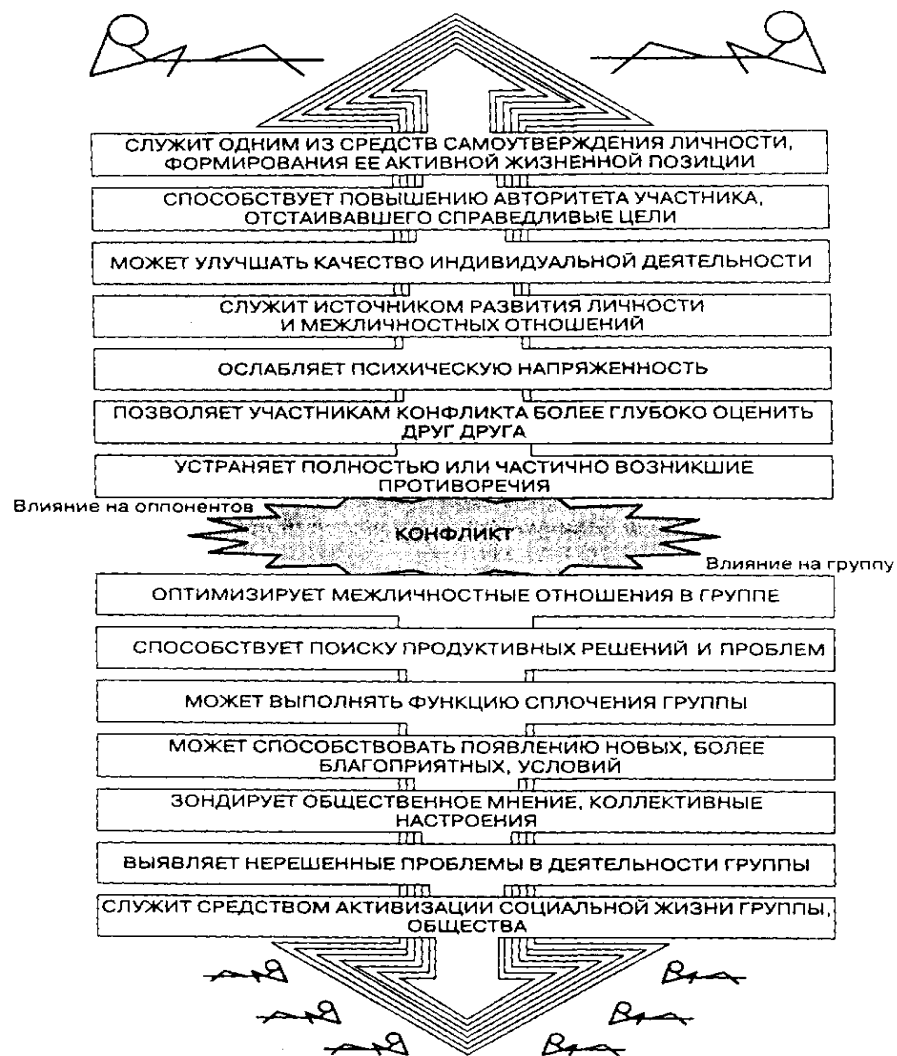
Социально-психологические причины конфликтов



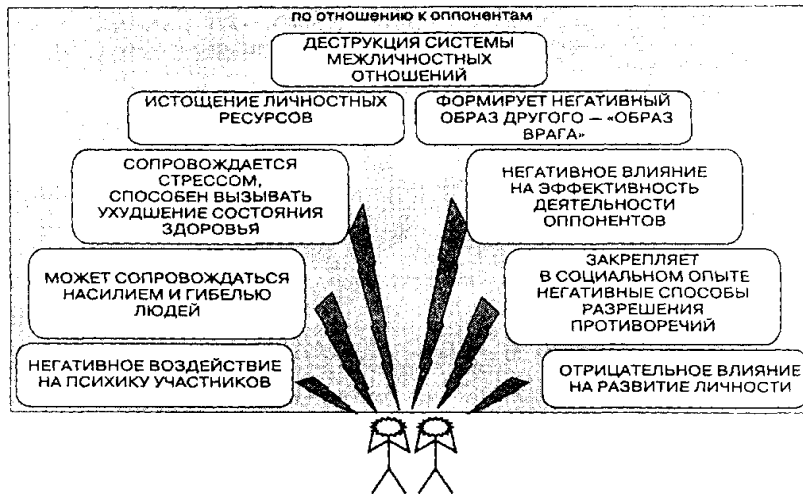
Личностные причины конфликтов

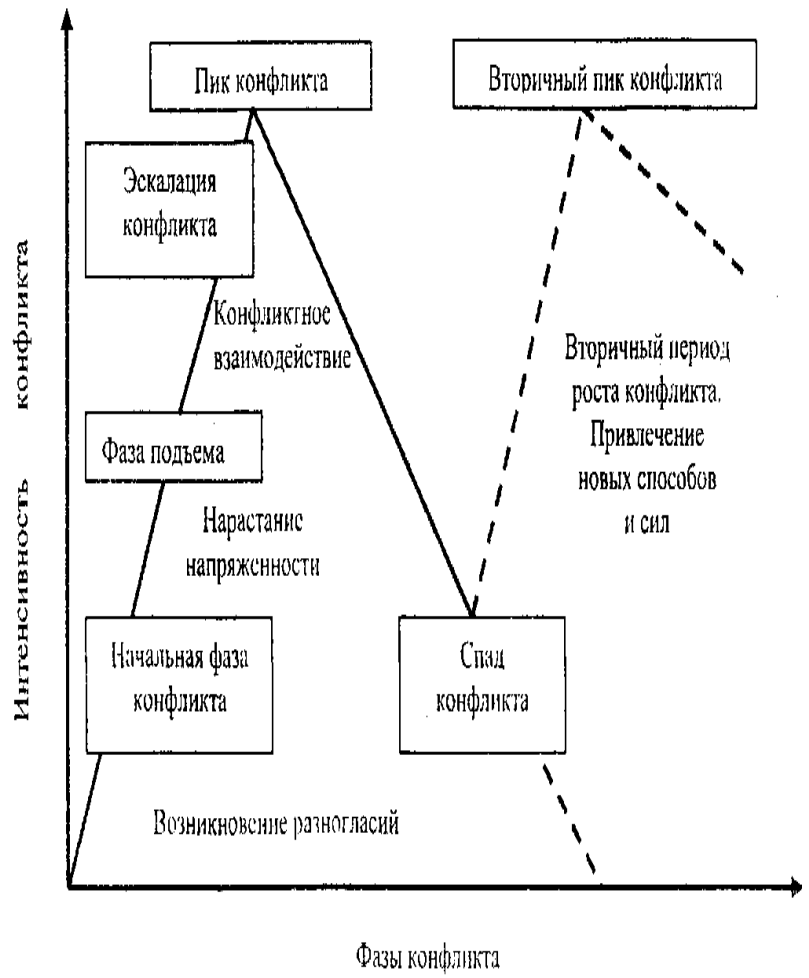


Конструктивные функции конфликтов



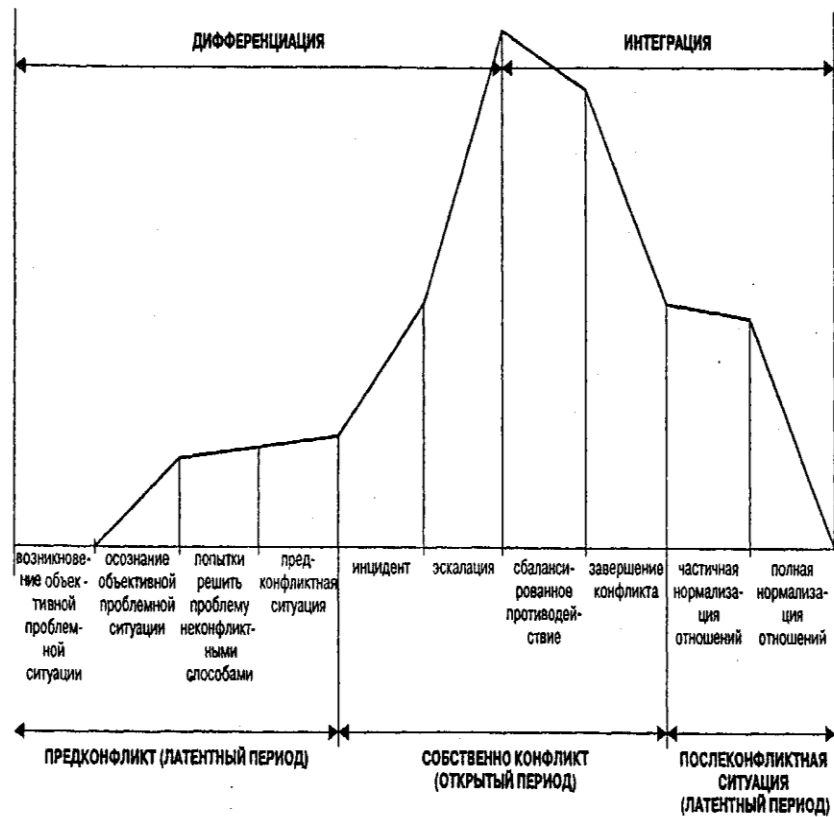
Деструктивные функции конфликтов





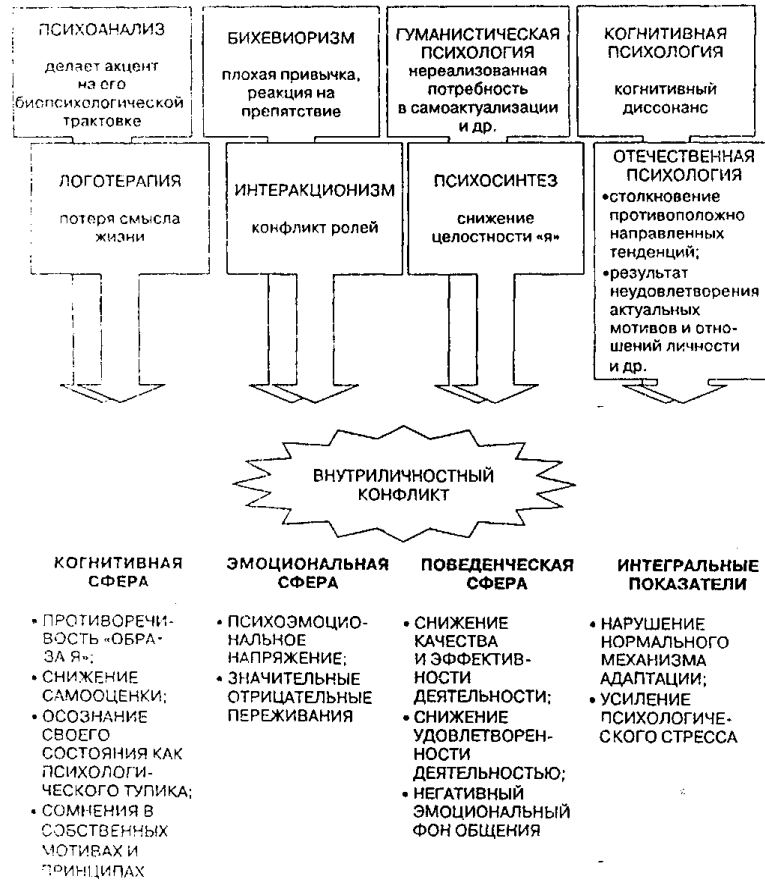
Динамика конфликта

Основные периоды и этапы динамики конфликта

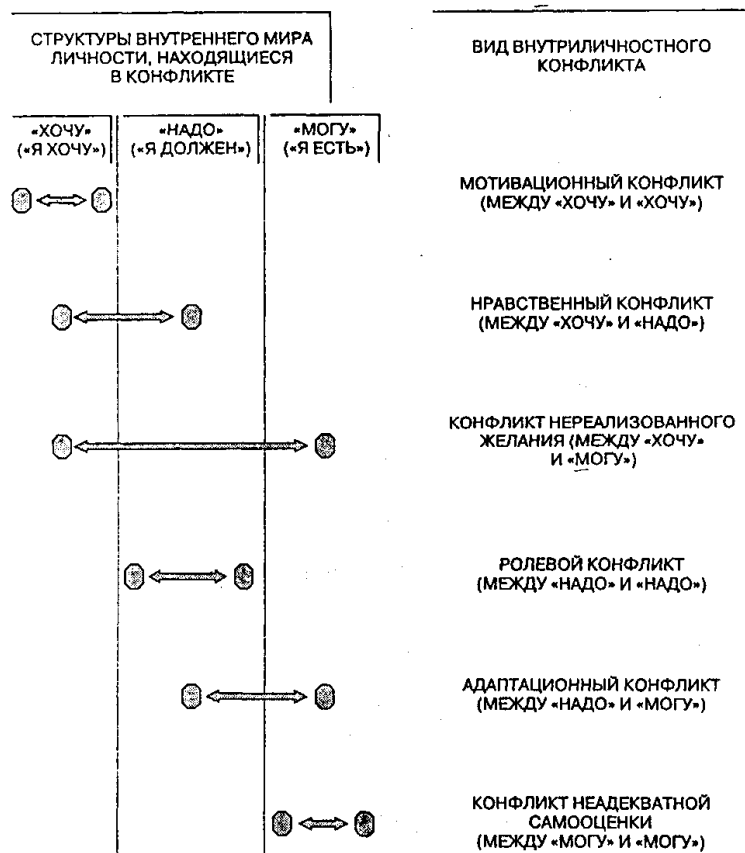


Внутриличностные конфликты

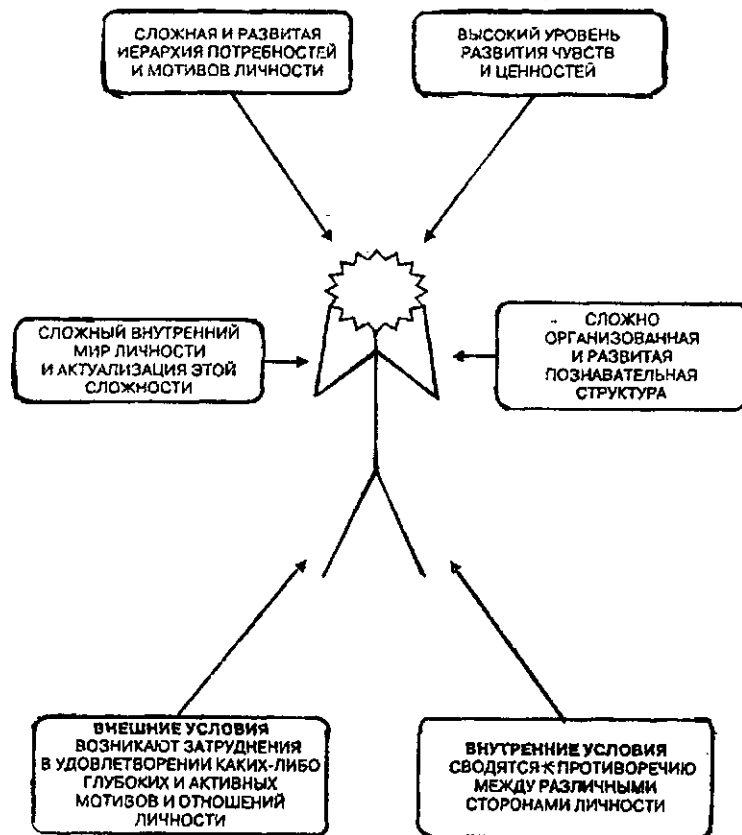
Подходы к пониманию внутриличностного конфликта
(по А. И. Шипилову)



Типология внутриличностных конфликтов (по А. И. Шпилову)



Условия возникновения внутриличностных конфликтов



Последствия внутриличностных конфликтов

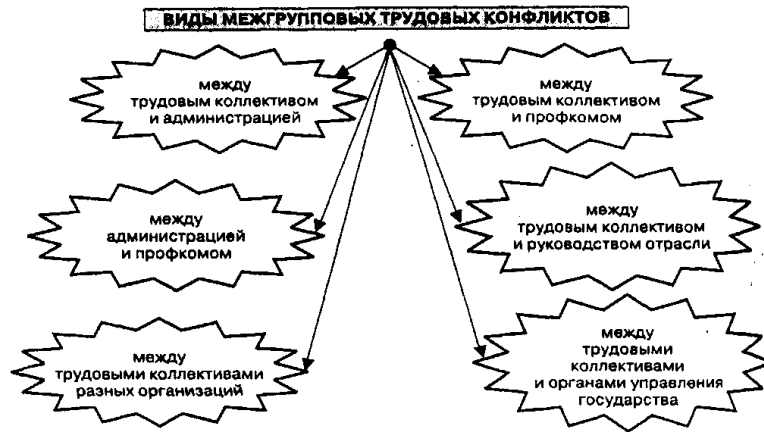
- СПОСОБСТВУЕТ ПЕРЕХОДУ ЛИЧНОСТИ НА НОВЫЕ УРОВНИ
- СЛУЖИТ ОСНОВОЙ МОРАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ
- ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА СТАНОВЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА
- ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОСОЗНАНИЯ СЕБЯ ЛИЧНОСТЬЮ
- СПОСОБСТВУЕТ ФОРМИРОВАНИЮ АДЕКВАТНОЙ САМООЦЕНКИ

КОНСТРУКТИВНО РАЗРЕШЕННЫЙ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

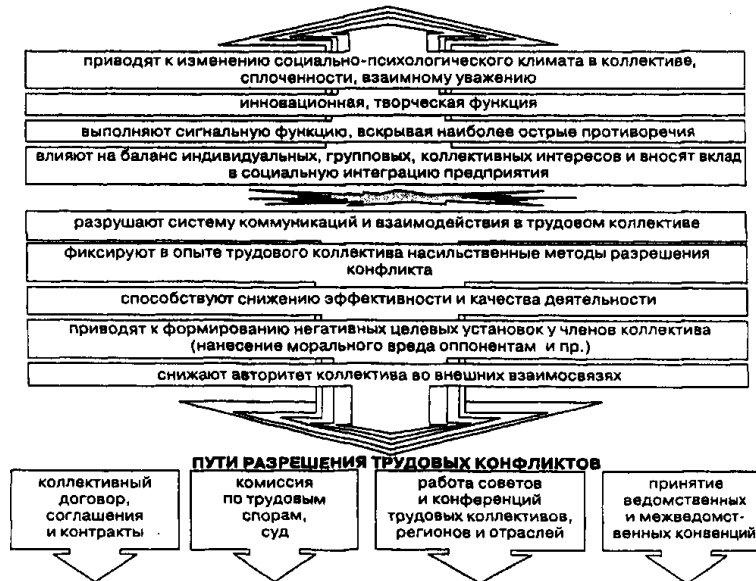


ДЕСТРУКТИВНО ЗАВЕРШЕННЫЙ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

- УГРОЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- МОЖЕТ ТОРМОЗИТЬ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ
- СПОСОБЕН ФОРМИРОВАТЬ КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ, ВЕДЕТ К ПОТЕРЕ СМЫСЛА ЖИЗНИ
- ВЕДЕТ К ДЕСТРУКЦИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ
- РИСК ПЕРЕРАСТАНИЯ В НЕВРОТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ
- ОКАЗЫВАЕТ РАЗРУШИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ЗДОРОВЬЕ

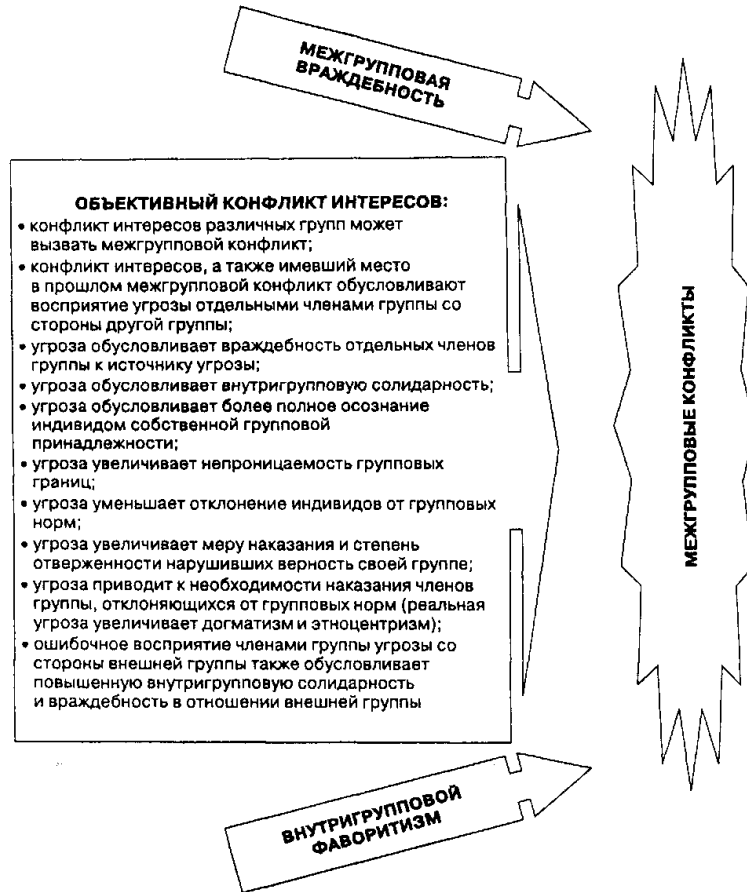


Функции трудовых конфликтов



Конфликты между социальными группами

Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов



Варианты статусного взаимодействия в диаде

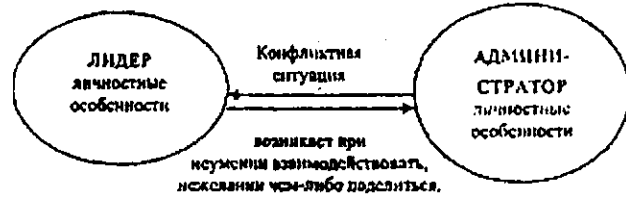


С – старший, Р – равный, М – младший

сбалансированное
взаимодействие

возможен статусный
конфликт

ВЗАМОТНОШЕНИЯ ЛИДЕРА И АДМИНИСТРАТОРА



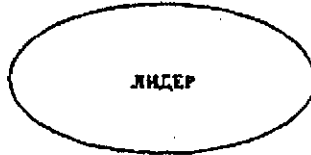
Вся полнота власти у администратора



Администратор уступает часть своей власти лидеру. Ответственность остается за администратором.



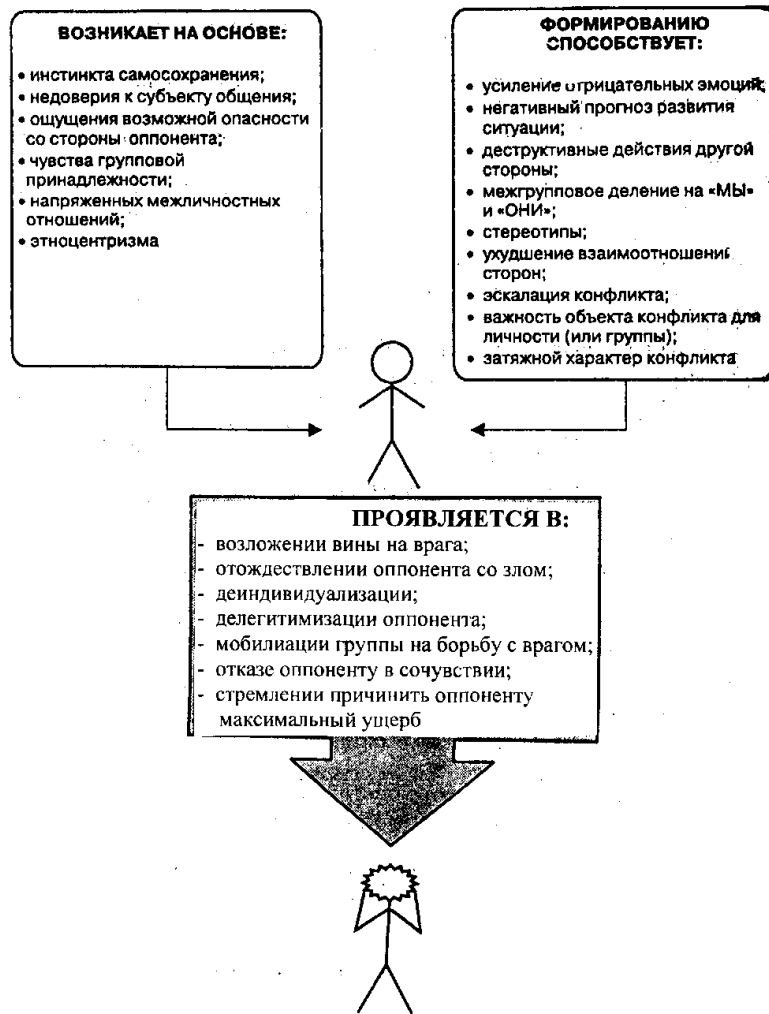
Лидер практически занимает администратора.



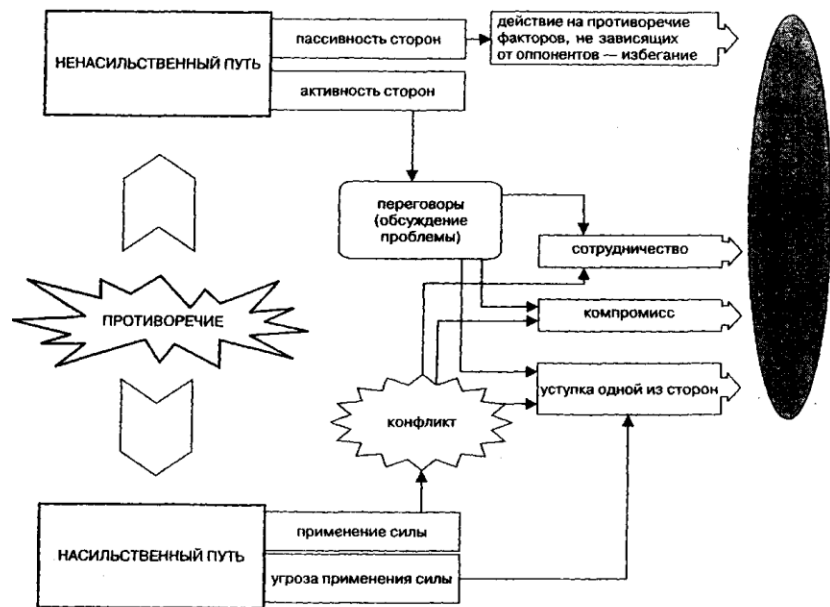
Администратор не участвует в своей позиции. Группа без формального руководства.



Формирование «образа врага» в конфликте

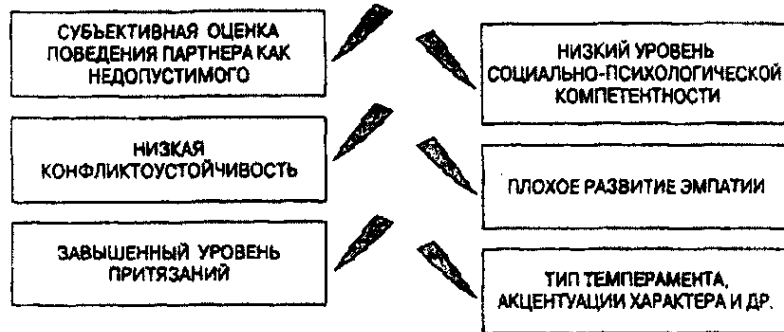


Основные способы разрешения противоречий в социальном взаимодействии

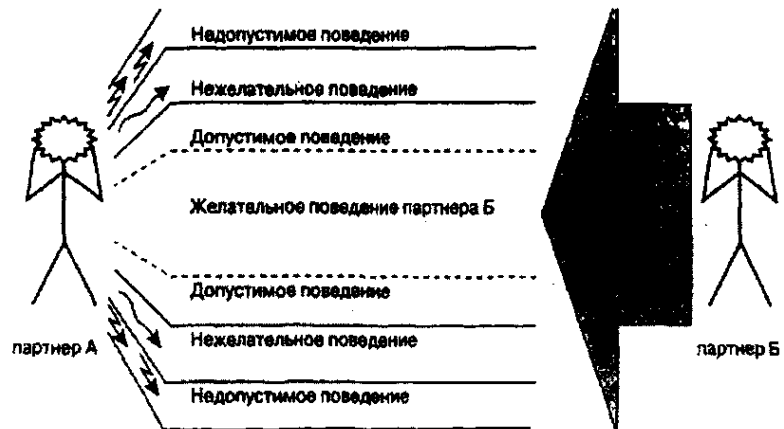


Поведение человека в трудной ситуации

Личностные причины конфликтов



Оценка допустимости поведения партнера по межличностному взаимодействию



**Результативность при различных стилях поведения
в конфликтных ситуациях**

Проигрыш – проигрыш	Уклонение
Выигрыш – проигрыш	Соперничество
Проигрыш – выигрыш	Приспособление
50 / 50	Компромисс
Выигрыш – выигрыш	Сотрудничество

Типы конфликтных личностей (по С. М. Емельянову)

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	<p>Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любитесь своими страданиями и стойкостью.</p> <p>Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.</p> <p>Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь.</p> <p>Кропотливой, систематической работы избегает.</p> <p>Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя хорошо</p>
Ригидный	<p>Подозрителен. Прямолинеен и негибок. Обладает завышенной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.</p> <p>Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям</p>
Неуправляемый	<p>Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения.</p> <p>Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать деятельность, последовательно претворять планы в жизнь.</p> <p>Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами, Из прошлого опыта извлекает мало уроков.</p>
Сверхточный	<p>Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.</p>
Бесконфликтный	<p>Неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.</p> <p>Недостаточно хорошо видит перспективу.</p> <p>Излишне стремится к компромиссу.</p> <p>Не обладает достаточной силой воли.</p> <p>Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих</p>

3. Дидактический материал для проведения занятий

(изложен применительно к программе для магистрантов, обучающихся в Институте магистратуры СПбГУЭФ)

Дисциплина «Конфликтология» выбирается магистрантами по желанию и является специальным предметом обучения. Обучение проводится в объеме 74 часов, 14 часов – лекции; 14 часов – практические занятия; 44 часа – самостоятельная работа.

Программа предусматривает изучение шести тем, названия которых совпадает с названием частей в данном учебном пособии.

При изучении темы № 1 (Часть 1) «**Понятие конфликта и его характеристика в современных условиях. Проблемы конфликтологии в экономике**» необходимо изучить этапы истории развития конфликтологии: 1 этап – до XIX в. – накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологических мыслей; 2 этап – начало XIX в. – формирование первых теорий объяснения природы конфликта и способов его преодоления; 3 этап – с середины XIX в. – теоретическое обоснование конфликта, как естественной формы человеческого взаимодействия и разработка методов и технологий управления им, развитие конфликтологии, как науки.

Особое внимание обратить на теоретические основы конфликтологии: функционалистическое объяснение конфликта Г. Зиммеля. Социал-дарвинистские концепции Т. Мальтуса, Л. Гумиловича, У. Самнера. Диалектическая концепция социально-классового конфликта К. Маркса. Взгляды на конфликт как социальное неравенство Г. Моска, В. Парето, Ж. Сореля, Ф. Оппенгеймера и А. Бентли. Структурно-системный анализ в понимании природы конфликта Т. Парсона. Концепция позитивно-функционального конфликта Л. Козера. Конфликтная модель общества Р. Дарендорфа. Модель конфликта А. Рапопорта. Игровая модель конфликта Й. Хейзинги, Э. Берна. Поведенческая концепция конфликта К. Боулдинга. Концепция согласия и структурного насилия И. Гальтунга. Конфликт как форма воспроизводства общества А. Турена.

В последующем необходимо изучить развитие конфликтологии в России, а именно Бесконфликтную модель общества как главенствующую теорию в советский период; рассмотрение конфликта, как формы социального взаимодействия в 80-90-е гг. XX в. и особенности конфликтологической теории и практики в современной России.

В дальнейшем необходимо:

1. Разобраться в проблеме определения конфликта (противоречие и различие, как родовых категориях для определения конфликта),

выяснить, что означает семантическое поле для описания конфликта (дихотомия, дилемма, борьба, столкновение, вражда, соперничество и т.д. мир, согласие, дружба, консенсус и т.д.), каковы необходимые и достаточные условия конфликта и что означает понятие нулевой суммы конфликтного взаимодействия.

Очень важно разобраться в причинах конфликтов: классический монопричинный и современный мультипричинный подходы. Понятие объективных и субъективных причин. Соотношение причин и других факторов конфликта: следствие, условия, повод конфликта. Пространственные, временные и социальные границы конфликта как конкретные изменяющиеся условия его протекания.

2. Изучить функциональность конфликта: назначение конфликта, зависимость между конфликтом и иными сторонами индивидуальной и общественной жизни, влияние конфликта на поведение, самочувствие, представления и развитие индивидов и групп. Понятие конструктивных и деструктивных функций конфликта: многоаспектность проблемы. Использование конкретно-исторического метода при определении значения конфликта. Значение конфликта в индивидуальной и общественной жизни. Сигнально-информационная профилактическая (парадокс Г. Зиммеля), интегративная, дифференцирующая, инновационная, активизирующая, трансформирующая, мобилизационная, инструментальная и др. функции конфликта. Проблема явных и латентных функций.

3. Выяснить какова структура конфликта. Объект конфликта как некая ценность (духовная или материальная). Реалистический и нереалистический объект. Проблема неделимости объекта. Мнимый или иллюзорный объект. Проблема латентного объекта. Предмет конфликта как зона разногласий. Участники конфликта: их роли, статусы, ранги, потенциалы. Субъективные характеристики сторон конфликта: потребности, мотивы, притязания, интересы, позиции, образы конфликтной ситуации. Формы неадекватного отражения конфликтной ситуации участниками конфликта и их влияние на конфликтную ситуацию.

4. Уяснить, что такое динамика конфликта: понятие этапов конфликта. Потенциальный конфликт или конфликтная ситуация. Сигналы конфликта (Х. Корнелиус. Ш. Фейр). Понятие психической и социальной напряженности. Источники осознания конфликта. Типы фрустраторов. Понятие конфликтогенов, их типология. Инцидент, виды инцидентов. Эскалация конфликта. Симметричный схизмогенез (Г. Бейтсон) как механизм эскалации. Типичные формы эскалации. Признаки эскалации конфликта. Объяснение эскалации с точки зрения этологической теории агрессии К. Лоренца. Психологические и структурные изменения во время эскалации конфликта. Тактики поведения в

конflikте. Виды насильственных действий. Классификация конфликтных действий (С.В. Соколов). Этап баланса сил или тупик конфликта. Понятие цены конфликта. Завершение конфликта и его варианты: угадание, устранение, урегулирование, разрешение конфликта. Условия для разрешения конфликта. Постконфликтная стадия.

5. Изучить классификацию конфликтов: проблема выбора оснований, значение для управления конфликтом. Критерии выделения конфликтов: а) по сфере действия (социальный, экономический, политический, культурный и т.п.); б) по характеру субъектности (внутриличностный, межличностный, меж групповой, межэтнический, межрегиональный, межгосударственный и т.п.); в) по степени напряженности (слабый, средний, сильный); г) по способу поведения или характеру протекания (пассивный, активный); ж) по форме проявления (острота конфликта, продолжительность, латентные и открытые); з) по способам разрешения и последствиям (конструктивные и деструктивные). Типология конфликтов по общественно-политическим, социально-экономическим, морально-психологическим признакам и причины конфликтов. Классовые национально-этнические конфликты. Экологические конфликты. Глобальные, региональные и локальные конфликты. Виды международных конфликтов. Формы массовых конфликтов: межгосударственные и гражданские войны, революции, бунты, мятежи, погромы, путчи, повышенная миграция населения, демонстрации, саботаж, общенациональные и отраслевые стачки и забастовки и др.

Изучив теорию вопросов, необходимо подготовиться к практическим занятиям по теме № 1 (2 занятия по 2 часа).

Занятие № 1

I часть – заполнение каждым магистрантом итоговой таблицы по основным персоналиям, представляющим основные этапы развития конфликтологических идей.

II часть – заслушивание и обсуждение докладов по темам:

- теоретические предпосылки возникновения конфликтологии;
- основные этапы развития конфликтологии;
- практическое занятие конфликтологии.

Занятие № 2

I часть:

Заслушивание и обсуждение докладов по разделам:

I Структурная модель конфликта. Темы докладов (выступлений):

1. Понятие объекта конфликта. Типология объектов.
2. Стороны конфликта, их объективные и субъективные характеристики.

II Конфликты в различных сферах социального взаимодействия.

Темы докладов (выступлений):

1. Понятие социального конфликта.
2. Экономические конфликты вчера и сегодня.
3. Политические конфликты.
4. Региональные, общенациональные, международные и глобальные конфликты.
5. Конфликты в сфере культуры.

II часть: Коллективное обсуждение конкретной структуры предложенного конфликта «Земельный участок».

Литература обязательная и дополнительная по каждой теме, а также вопросы для самоконтроля приведены в конце методических рекомендаций.

Изучая тему № 2 (Часть 2) «**Внутриличностный и межличностные конфликты**» необходимо:

1. Вначале изучить теорию и практику вопроса:

Внутриличностный конфликт: понятие внутриличностного конфликта. Многообразие теорий, объясняющий механизм внутриличностного конфликта. Взаимосвязь структуры личности и внутриличностного конфликта (З. Фрейд). Специфика личностного конфликта. Факторы внутриличностной конфликтности. Показатели внутриличностного конфликта. Личностные условия конфликта и их актуализация. Понятие фрустрации и ее роль в интрапсихическом конфликте. Роль механизмов внутриличностной защиты в развитии и разрешении внутриличностного конфликта. Конфликт как острая форма развития личности. Классификация интрапсихических конфликтов. Мотивационный конфликт с точки зрения теории силового поля К. Левине. Понятие градиента цели Н. Миллера. Нравственный конфликт в трудах отечественных ученых (В. Мясичева, Ф. Василюка и др.). Экзистенциальный конфликт в работах В. Франкла. Понятие когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Конфликт нереализованного желания. Понятие чувства неполноценности А. Адлера. Ролевой конфликт и формы его проявления. Интеракционистская концепция объяснения ролевого конфликта. Адаптационный конфликт как форма экзистенциального конфликта в концепциях Э. Фромма и К. Хорни. Конфликт неадекватной самооценки. Понятие уровня притязаний и его роль в Я-концепции человека (К. Роджерс). Стадии психосоциального развития Э. Эриксона и особенности конфликтов на разных жизненных

этапах. Невротический конфликт и его возможные последствия. Суицид как деструктивный способ выхода из внутриличностного конфликта. Практика психологической помощи при остром интрапсихическом конфликте. Факторы и механизм разрешения личностного конфликта. Специфика самоменеджмента руководителя для профилактики и разрешения интерперсональных конфликтов.

2. В последующем изучить межличностные конфликты и их специфику. Взаимосвязь межличностного конфликта с внутриличностным и групповым. Глубинные и ситуативные интерперсональные конфликты. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликта. Специфика поведения личности в конфликте. Понятие стиля конфликтного поведения. Модель двойной заинтересованности как теория стиля конфликтного поведения К. Томаса и Р. Килменна. Ситуация и факторы выбора стиля поведения в конкретной ситуации. Специфика и границы использования существующих стилей поведения в конфликте. Теория предполагаемой перспективы продуктивности стратегии поведения Дж. Рубина и др. Понятия предполагаемой общей платформы и цены использования определенной стратегии. Ситуационный подход к межличностным конфликтам в теории М. Дойча. Механизм возникновения конфликта в теории трансактного анализа Э. Берна. Типичные конфликтогены в межличностном взаимодействии. Типология трудных людей и способы коммуникации с ними в конфликте. Понятия психологического каратэ и айкидо. Причинные факторы конфликтов в типологии В. Линкольна. Сферы проявления межличностных конфликтов и их специфика. Особенности субординационных конфликтов как конфликтов в сфере силы и зависимости (В. Мастенбрук). Объективные и субъективные причины и факторы в вертикальных конфликтах. Моббинг в социальном взаимодействии. Специфика горизонтальных конфликтов, роль руководителя в их регулировании.

В дальнейшем необходимо подготовиться к практическому занятию (1 занятие – 2 часа). Тема занятия «Внутриличностный и межличностный конфликты».

Занятие состоит из двух частей:

I часть: Внутриличностный конфликт. Игра-тренинг «Земельный участок».

II часть: Проведение тестов «Конфликтная личность» и «Самооценка личности».

При изучении темы № 3 (Часть 3) «**Группа и конфликт**» уяснить содержание темы: роль конфликтов для развития и функциониро-

вания организации. М. Фоллет и Э. Мэйо как основатели производственной конфликтологии. Унитарная, радикальная и плюралистическая концепции объяснения природы конфликтов в организации. Типологии конфликтов в организации.

Внутриорганизационные конфликты и конфликты с внешней средой организации.

Групповой конфликт и его разновидности: личность – группа и группа – группа. Специфика конфликта личность-группа. Причины конфликтов данного типа. Классификация конфликтов данного типа по С.М. Емельянову. Типичные конфликтогены в поведении руководителя как субъекта конфликта. Функции групповых конфликтов по Л. Козеру. Понятие групповой атрибуции. Психологические и структурные изменения в противоборствующих группах: межгрупповая враждебность (Г. Лебон, З. Фрейд), объективный конфликт групповых интересов в реалистической теории Д. Кэмпблэ, внутригрупповой фаворитизм (К. Фергюсон и др.). Влияние на динамику и структуру конфликта различных факторов: механизма возникновения группы (биполярные и многополюсные группы), ситуации нулевой суммы конфликтного взаимодействия, наличия общих целей, степени агрессивности внешней среды и т. д. Формы межгрупповых конфликтов: совещания, переговоры, дискуссии, забастовки, митинги, собрания, демонстрации, встречи лидеров. Типология и особенности протекания межгрупповых организационных конфликтов.

Структурные конфликты. Причины структурных конфликтов: взаимозависимость в работе (пудовая, последовательная, соответственная), различие в целях, обусловленное специализацией подразделений, позиционные (в т.ч. статусные) и социально-психологические различия, неадекватные управленческие решения и т.д. Зависимость конфликтов в организации от папа ее жизненного цикла. Диагностическая модель организационного конфликта Л. Гринхелга.

Трудовые конфликты в организации как разновидность социальных конфликтов. Трудовые отношения как объект трудовых конфликтов в организации. Особенности трудовых конфликтов в современных организациях России. Индивидуальные и коллективные трудовые конфликты. Формы организованной борьбы работников в защиту своих прав и интересов. Использование актов гражданского неповиновения в рамках трудовых конфликтов. Система социального партнерства в современной России: общее и особенное.

Инновационные конфликты и их специфика. Социальная база инновационных процессов. Формы противоречивых интересов, вызванных внедрением инноваций в организации. Основные причины, вызы-

вающие инновационные конфликты. Деловые и межличностные типы инновационных конфликтов.

В последующем подготовиться к практическому занятию (1 занятие – 2 часа). Тема занятия «Группа и конфликт».

«Группа и конфликт»

План занятия:

1. Обсуждение вопросов:

- Причины и мотивы возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов и их классификация.

- Предупреждение межличностных и межгрупповых конфликтов.

- Разрешение межличностных и межгрупповых конфликтов.

2. Проведение теста «Насколько вы терпимы».

3. Обсуждение практического задания «Изучение социально-психологического климата в группе».

Цель: на основе различных методов группы из 2-3 магистрантов будут изучать социально-психологический климат в учебных группах 2 курса общеэкономического факультета с последующим его анализом и предложениями по предупреждению и разрешению межличностных и групповых конфликтов.

Изучая тему № 4 (Часть 4) «**Управление конфликтом**» необходимо:

1. Разобраться в современных методах изучения конфликта и концепциях управляемости конфликта. Изучить труды С. Хилла, В. Ури и Б.Л. Еремина об объективной неуправляемости конфликта, факторы неуправляемости конфликта (по Л. Гринхеллу, Л. Крисбергу), роль стереотипа ритуальной агрессивности (по В. Лефевру) в современной культуре, а также факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (по П. Карневалу, Д. Пруитту) и факторы управляемости конфликта (по Р. Дарендорфу, М. Дойчу).

2. Затем изучить стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение, обратив внимание на прогнозирование конфликта, как этап выявления его возможных причин и потенциального развития.

3. В последующем изучить регулирование конфликта, как форму ослабления остроты конфликта, легитимация, структурирование групп и институционализация как основные стадии регулирования конфликта, использование технологий смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормиро-

вания отношений. Использование коммуникативных, информационных, социально-психологических и организационных технологий при регулировании конфликта.

В дальнейшем необходимо подготовиться к практическому занятию по теме «Управление конфликтом» (1 занятие – 2 часа).

Ход занятия:

I часть: Заслушивание и обсуждение выступлений по темам:

1. Возможности управления конфликтом: границы и факторы.
2. Понятие стратегического управления конфликтом и его составляющие.
3. Уровни превентивного управления конфликтом.
4. Понятие регулирования и завершения конфликтов.
5. Современные индивидуальные и социальные технологии регулирования конфликта.
6. Формы завершения конфликта.
7. Разрешение конфликта и послеконфликтная стадия взаимодействия.
8. Толерантность в конфликтной ситуации.

II часть: Заслушивание выводов из проведенных исследований социально-психологического климата в учебных группах II курса экономического факультета и предложения по предупреждению межличностных и групповых возможных конфликтов в группе.

Изучая тему № 5 (Часть 5) «**Роль руководителя в управлении конфликтом**» необходимо уяснить роль руководителя в процессе управления конфликтом и методы, используемые руководителем в регулировании и завершении конфликта. Для этого необходимо усвоить знания:

1. Диагностика и экспертиза социальной напряженности и конфликтов в современном российском обществе. Определение природы и субъектов современных социальных конфликтов. Основные способы предупреждения, разрешения и управления социальными конфликтами. Принципы управления социальными конфликтами. Особенности социальной напряженности в тоталитарных, авторитарных и демократических социальных системах. Прямая и представительная демократия, развитие гражданского общества и технологии социального партнерства как формы профилактики социальных конфликтов на различных уровнях управленческой системы. Методы поддержания и развития сотрудничества с организациях и социальных общностях.

2. Предупреждение конфликта. Управление собственным поведением в конфликте как внутренний аспект конфликтного управления. Теория и практика современной рационально – эмотивной терапии (А. Эллис, Р. Мак-Маллин). Методы управления эмоциями: изменения процесса восприятия, запускающего образа, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Стратегии ослабления стресса. Технологии эффективного поведения и общения (Д. Скотт). Манипулятивные технологии и способы защиты от них. Понятие карты конфликта, ее структурные элементы (Х. Корнелиус, Ш. Фенр). Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика: эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта: его субъект, средства, границы. Требования к руководителю на этапе стимулирования конфликта.

Затем необходимо подготовиться к практическому занятию по теме «Роль руководителя в управлении конфликтом и его стратегия поведения» (1 занятие – 2 часа). Ход занятия:

1. Обсуждение вопросов:

- Проблема взаимоотношений руководителя и подчиненных. Объективные и субъективные причины конфликтов в диаде «руководитель – подчиненный» и их характеристика.

- Характеристика условий бесконфликтного взаимодействия руководителя с подчиненными.

- Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликта с подчиненными.

2. Деловая игра «Конфликт в банке».

Цель – выработка навыков и умений руководителя по урегулированию конфликта с подчиненными.

При изучении темы № 6 (Часть 6) «**Переговоры в конфликтных ситуациях. Медиация, как технология регулирования конфликтов**» необходимо изучить:

1. Переговорный процесс как форма регулирования конфликта. Типы переговоров с точки зрения вмешательства третьих лиц. Прямые переговоры (Дж. Портёр): понятие, содержание, процедура. Управление переговорами. Факторы, определяющие возможность переговоров. Основные этапы переговорного процесса (В. Мастенбрук). Ошибки переговорного процесса: организационные, поведенческие, коммуникативные. Основные принципы ведения эффективной дискуссии: правило выслушивания, правило равенства, процедурное правило, правило без-

оценочных суждений, правило технологической оснащенности, правило преодоления тупиков (А.К. Зайцев). Стили ведения переговоров. Метод принципиальных переговоров Гарвардской школы. 4-шаговый метод достижения согласия Д. Дена: требования, направленность.

2. Специфика. Техники переговорного процесса. Вмешательство в конфликт со стороны третьих лиц. Консультация, фасилитация. арбитраж, третейский суд, наблюдение как способы вмешательства в конфликт: границы использования, специфика. Медиаторство в условиях современной России. Понятие медиации. Факторы выбора формы посредничества в конфликте. Контрактные (официальные) и спонтанные (неофициальные) медиаторы. Принципы медиации. Функции медиатора. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами и этапы медиативной процедуры. Эффективность медиаторства. Руководитель как посредник в конфликте.

Затем необходимо подготовиться к практическому занятию (1 занятие – 2 часа). Тема занятия «Переговоры в конфликтных ситуациях. Медиация как технология регулирования конфликтов». Ход занятия:

I часть: Заслушивание и обсуждение выступлений.

а) Переговорный процесс как технология разрешения конфликта.

Темы:

1. Переговоры как форма разрешения конфликта.
2. Стили переговоров, их сильные и слабые стороны.
3. Психологические основы успеха на переговорах.

II часть: Ролевая игра «Конфликт в торговой организации «Лента»».

Цель – изучить 17 шагов в разрешении конфликта с участием третьей стороны.

ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УСВОЕННЫХ ЗНАНИЙ**Тест № 1**

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликтология как относительно самостоятельная теория возникла:

- а) в конце XIX века;
- б) в начале XX века;
- в) в 30-е годы XX века;
- г) в конце 50-х годов XX века; д) в 70-е годы XX века.

2. Становление конфликтологической практики происходит:

- а) в конце XIX века;
- б) в 70-е годы XX века;
- в) в начале 50-х годов XX века;
- г) в 30-е годы XX века;
- д) в 80-е годы XX века.

3. Возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории связано с работами:

- а) К. Маркса и Ф. Энгельса, О. Конта;
- б) П. Сорокина, Г. Зиммеля, З. Фрейда;
- в) Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа;
- г) В. Линкольна, Л. Томпсона, Д. Скотт;
- д) Р. Фишера, У. Юри, К. Томаса.

4. Методику ПОИР (Постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности) разработал:

- а) Ч. Освуд;
- б) В. Линкольн;
- в) Л. Томпсон;
- г) Р. Фишер;
- д) Ш. и Г. Боуэр.

5. Гарвардский метод «принципиальных переговоров» разработали:

- а) Д. Скотт и Ш. и Г. Боуэр;
- б) К. Томас и Р. Киллмен;
- в) М. Шериф и Д. Рапопорт;
- г) В. Линкольн и Л. Томпсон;
- д) Р. Фишер и У. Юри.

6. Первые учебные заведения по подготовке специалистов-медиаторов появились:

- а) в США (70-80-х годах);

- б) в США (60-х годах);
- в) в Германии (70-х годах);
- г) в Австралии (80-х годах);
- д) в России (конец 80-х годов).

7. Первый международный центр разрешения конфликтов был создан:

- а) в 1972 г. в США;
- б) в 1986 г. в Австралии;
- в) в 1989 г. в Германии;
- г) в 1985 г. в Швейцарии;
- д) в 1992 г. в России.

8. В России центр по разрешению конфликтов был создан:

- а) в Москве в 1992 г.;
- б) в Санкт-Петербурге в 1993 г.;
- в) в Сочи в 1995 г.;
- г) во Владивостоке в 1993 г.;
- д) в Твери в 1998 г.

9. Предметом конфликтологии являются:

- а) конфликты;
- б) закономерности и механизмы возникновения конфликтов, а также принципы и технологии управления ими;
- в) любые столкновения;
- г) механизмы поведения личности в конфликте и технологии переговорного процесса по разрешению конфликта;
- д) законы противоборства субъектов социального взаимодействия.

10. Какой из приведенных методов относится к группе методов управления конфликтами:

- а) социологический метод;
- б) метод тестирования;
- в) метод картографии;
- г) метод наблюдения;
- д) метод эксперимента.

Тест № 2

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликт – это:

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;

в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;

г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;

д) столкновение противоположных позиций.

2. Противоборство – это:

а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;

б) столкновение интересов;

в) нанесение взаимного ущерба;

г) борьба мнений;

д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;

б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;

в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;

г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;

д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

4. Конфликтная ситуация – это:

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта;

д) этап развития конфликта.

5. Причина конфликта – это:

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;

б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

6. То, из-за чего возникает конфликт – это:

а) мотивы конфликта;

б) позиции конфликтующих сторон;

в) предмет конфликта;

г) стороны конфликта;

д) образ конфликтной ситуации.

7. Образ конфликтной ситуации – это:

а) то, из-за чего возникает конфликт;

б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;

д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

8. Инцидент – это:

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

9. Стороны конфликта – это:

а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;

б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;

в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор);

д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

10. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?

а) межличностному бурному и быстротекущему;

б) межличностному, конструктивному;

- в) межличностному, экономическому;
- г) острому и длительному;
- д) деструктивному.

Тест № 3

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликтогены – это:

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- д) поведенческие реакции личности в конфликте.

2. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не извинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка...»:

- а) тип Б;
- б) тип В;
- в) тип А;
- г) тип Б и В;
- д) тип Аи Б.

3. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Между двумя сотрудниками не сложились отношения. По ошибке письменное задание, предназначенное первому сотруднику, было адресовано второму. Второй расценил данный факт как попытку первого «свалить» свою работу на него. Между ними возник острый конфликт...»:

- а) тип Б;
- б) тип А;
- в) тип В;
- г) тип Б и В;
- д) тип Аи В.

4. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник оказался не способным выпол-

нять обязанности по должности... Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт...»:

- а) тип А;
- б) тип В;
- в) тип Б;
- г) тип В и Б;
- д) тип А, Б и В.

5. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка»?

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;
- в) менторские отношения;
- г) нарушение этики;
- д) нечестность и неискренность.

6. К какому типу конфликтов относятся следующие действия: унижительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивания?

- а) хвастовство;
- б) нарушение этики;
- в) регрессивное поведение;
- г) снисходительное отношение;
- д) негативное отношение.

7. Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания – это формы проявления конфликтогенов, которые характеризуются как:

- а) прямое негативное отношение;
- б) хвастовство;
- в) нечестность и неискренность;
- г) менторские отношения;
- д) регрессивное поведение.

8. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из 3 позиций) транзакции «Родителя»:

- а) требует, оценивает, проявляет беспомощность;
- б) руководит, рассуждает, анализирует;
- в) разговаривает на равных, проявляет чувства обиды, покровительствует;

г) работает с информацией, рассуждает, анализирует; д) требует, осуждает, учит.

9. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из 3 позиций) в транзакции «Ребенка»:

- а) проявляет чувство обиды, подчиняется, шалит;

- б) требует, рассуждает, анализирует;
 - в) осуждает, учит, покровительствует;
 - г) оценивает, проявляет беспомощность, проявляет чувство страха;
 - д) подчиняется, одобряет, уточняет ситуацию.
10. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из 3 позиций) в трансакции «Взрослого»:
- а) проявляет чувства вины, руководит, уточняет ситуацию;
 - б) работает с информацией, анализирует, разговаривает на равных;
 - в) требует, покровительствует, руководит;
 - г) работает с информацией, покровительствует, руководит;
 - д) уточняет ситуацию, работает с информацией, руководит.

Тест № 4

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Управление конфликтами – это:
- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
 - б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
 - в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
 - г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
 - д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.
2. Содержание управления конфликтами включает:
- а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;
 - б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
 - в) прогнозирование, регулирование, разрешение;
 - г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
 - д) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.
3. Признание реальности конфликтующими сторонами, легитимизация конфликта и институционализация конфликта входят в содержание:
- а) прогнозирования конфликта;

- б) предупреждения конфликта;
- в) стимулирования конфликта;
- г) регулирования конфликта;
- д) разрешения конфликта.

4. Институционализация конфликта – это :

- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) форма привлечения общественности для разрешения конфликта,
- г) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению уставных норм и правил поведения в конфликте;
- д) обращение к медиатору.

5. Легитимизация конфликта – это :

- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта,
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте;
- г) обращение к медиатору;
- д) придание конфликту широкую огласку.

6. Принципами управления конфликтами являются :

- а) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта, опора на общественное мнение, комплексное использование способов и приемов воздействия;
- б) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности, опора на общественное мнение,
- в) конкретно-ситуационный подход, гласность, опора на положительные качества конфликтующих, применение биографического метода;
- г) гласность, опора на общественное мнение, учет интересов руководства, прогнозирование;
- д) прогнозирование, стимулирование, регулирование, разрешение.

7. Кто из нижеперечисленных ученых разработал модель применения власти по разрешению конфликта:

- а) К. Томас и Р. Киллмен;

б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;

в) Д. Скотт и Ч. Ликсон;

г) М. Дойч и Д. Скотт,

д) Р. Фишер и У. Юри.

8. Предпосылками разрешения конфликта являются:

а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.

б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;

в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;

г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе;

д) стиль руководства, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

9. Что относится к форме разрешения конфликта:

а) порицание, юмор, убеждение, уступка;

б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество;

в) требования, критика, убеждение, юмор;

г) уступка, требования, убеждение, критика;

д) подчинение; примирение; убеждение, согласование.

10. Какие виды деятельности по управлению конфликтом адекватны на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации:

а) прогнозирование и предупреждение (стимулирование);

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование) и регулирование;

в) только прогнозирование;

г) только предупреждение (стимулирование);

д) только регулирование.

Тест № 5

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Внутриличностный конфликт – это:

а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;

б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;

в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;

г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;

д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

2. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов?

а) З. Фрейду;

б) А. Адлеру;

в) К. Юнгу;

г) Э. Фромму;

д) К. Левину.

3. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов?

а) З. Фрейду;

б) А. Адлеру;

в) К. Юнгу;

г) Э. Фромму;

д) К. Левину.

4. Кому из ученых принадлежит разработка «Теории комплекса неполноценности»?

а) З. Фрейду;

б) А. Адлеру;

в) К. Юнгу;

г) Э. Фромму;

д) К. Левину.

5. Кому из ученых принадлежит разработка теории «экзистенциальной дихотомии»?

а) З. Фрейду;

б) А. Адлеру;

в) К. Юнгу;

г) Э. Фромму;

д) К. Левину.

6. Кому из ученых принадлежит разработка теории «мотивационных конфликтов»?

а) З. Фрейду;

б) А. Адлеру;

в) К. Юнгу;

г) Э. Фромму;

д) К. Левину.

7. Эквивалентный внутриличностный конфликт – это:

а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;

б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объекта;

в) конфликт, связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная стороны;

г) конфликт, связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;

д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

8. Амбивалентный внутриличностный конфликт – это:

а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;

б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объекта;

в) конфликт, связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная стороны;

г) конфликт, связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;

д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

9. Витальный внутриличностный конфликт – это:

а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;

б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объектов;

в) конфликт, связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная стороны;

г) конфликт, связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;

д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

10. Формами проявления внутриличностных конфликтов являются:

а) неврастения, эйфория, сублимация, идеализация, номадизм, рационализация;

б) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, рационализация;

в) неврастения, эйфория, идеализация, проекция, рационализация, вытеснение;

г) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, переориентация;

д) компромисс, уход, переориентация, сублимация, идеализация, вытеснение.

Тест № 6

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления, как: стремление к превосходству; проявление агрессии; проявление эгоизма; нарушение обещаний:

а) информационные факторы;

б) поведенческие факторы;

в) факторы отношений;

г) ценностные факторы;

д) структурные факторы?

2. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления, как: неполные и неточные факторы; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факторы; неадекватные акценты:

а) информационные факторы;

б) поведенческие факторы;

в) факторы отношений;

г) ценностные факторы; д) структурные факторы?

3. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления, как: дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, по интересам, манерам поведения в общении; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; уровень доверия и авторитетности:

а) информационные факторы;

б) поведенческие факторы;

в) факторы отношений;

г) ценностные факторы;

д) структурные факторы?

4. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления, как: верование и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о доброте и зле, справедливости и несправедливости и т. п.):

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы;
- д) структурные факторы?

5. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления, как: власть, система управления; право собственности; нормы поведения, «правила игры» и т. п.; социальная принадлежность:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы;
- д) структурные факторы?

6. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) односторонне противоречиво-положительный;
- д) взаимно-противоречивый.

7. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) односторонне противоречиво-положительный;
- д) взаимно-противоречивый.

8. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) односторонне противоречиво-положительный;

д) взаимно-противоречивый.

9. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) односторонне противоречиво-положительный;
- д) взаимно-противоречивый.

10. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) односторонне противоречиво-положительный;
- д) взаимно-противоречивый.

Тест № 7

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. К групповым конфликтам относятся конфликты:

- а) личность – группа;
- б) группа – группа;
- в) личность – группа и группа – группа;
- г) руководитель – коллектив;
- д) микрогруппа – микрогруппа внутри коллектива.

2. Групповая атрибуция – это:

а) завышение оценки в групповых мнениях своей группы и занижение достоинств противоположной группы;

б) объяснение позитивного поведения своей группы и негативного поведения чужой группы внутренними причинами, и, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы внешними обстоятельствами;

в) неадекватное социальное сравнение с своей и чужой группы;

г) «деиндивидуализация» взаимного восприятия;

д) противопоставление своей и чужой группы по нравственным особенностям их социального взаимодействия.

3. Для каких конфликтов характерны следующие причины: неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата:

- а) конфликт между микрогруппами в коллективе;

- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между руководством организации и персоналом;
- г) конфликт между подразделениями внутри организации;
- д) конфликт между неформальным лидером и коллективом?

4. Для каких конфликтов характерны следующие причины: взаимная зависимость по выполненным задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка:

- а) конфликт между микрогруппами в коллективе;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между руководством организации и персоналом;
- г) конфликт между подразделениями внутри организации;
- д) конфликт между руководством и коллективом?

5. Для каких конфликтов характерны следующие причины: противоположность интересов; целей; амбиции лидеров; неудовлетворительные коммуникации:

- а) конфликт между микрогруппами в коллективе;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между руководством организации и персоналом;
- г) конфликт между подразделениями внутри организации;
- д) конфликт между руководством и коллективом?

6. Для каких конфликтов характерны следующие причины: новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность); стиль управления; низкая компетентность руководителя; сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров:

- а) конфликт между руководством и коллективом;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между администрацией и персоналом;
- г) конфликт между рядовым сотрудником и коллективом;
- д) конфликт между подразделениями внутри организации?

7. Для каких конфликтов характерны следующие причины: проявление компромата против лидера; превышение полномочий лидера; изменение группового сознания:

- а) конфликт между руководством и коллективом;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между администрацией и персоналом;
- г) конфликт между рядовым сотрудником и коллективом;
- д) конфликт между подразделениями внутри организации?

8. Для каких конфликтов характерны следующие причины: конфликтная личность; нарушение групповых норм; низкая профессиональная подготовка; неадекватность внутренней установки статусу:

- а) конфликт между руководством и коллективом;

- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между администрацией и персоналом;
- г) конфликт между рядовым сотрудником и коллективом;
- д) конфликт между подразделениями внутри организации?

9. Основными явлениями, характеризующими типичное субъективное содержание конфликтной ситуации межгруппового конфликта являются:

- а) «Деиндивидуализация» взаимного восприятия, неадекватное групповое сравнение, групповая солидарность;
- б) «Деиндивидуализация» взаимного восприятия, перцептивная деформация, групповая атрибуция;
- в) «Деиндивидуализация» взаимного восприятия, перцептивная деформация, групповая солидарность;
- г) неадекватное групповое сравнение, групповая атрибуция, перцептивная деформация;
- д) неадекватное групповое сравнение, групповая атрибуция, «деиндивидуализация» взаимного восприятия.

10. Основными причинами конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом являются:

- а) стиль управления, низкая компетентность руководителя;
- б) влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров;
- в) негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства;
- г) неудовлетворительные коммуникации;
- д) распределение ресурсов.

Тест № 8

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликт в обществе – это:

- а) конфликты в любых социальных группах;
- б) конфликты в больших социальных группах;
- в) конфликты между государствами;
- г) конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);
- д) конфликты, субъектами которых выступают нации, государства, классы, партии, союзы и т. д.

2. Экономические конфликты – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением и ролью в системе общественных отношений;

б) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением в системе отношений собственности;

в) противоборство субъектов социального взаимодействия по поводу процесса производства материальных благ;

г) противоборство субъектов социального взаимодействия в среде рыночных отношений;

д) противоборство субъектов социального взаимодействия в среде производства и потребления материальных благ.

3. Главным фактором, определяющим экономические конфликты являются:

а) отношение права;

б) отношение собственности;

в) отношение производства;

г) отношение распределения;

д) отношение потребления.

4. Политические конфликты – это:

а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе стремления к захвату политической власти;

б) противоборство субъектов социального взаимодействия в период решения вопроса о политической власти;

в) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти;

г) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в обществе;

д) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в сфере политических отношений.

5. Основным предметом политических конфликтов является:

а) политический интерес;

б) политическая власть в различных социальных структурах;

в) государственная власть;

г) политическое сознание людей; д) политические партии.

6. Социальные конфликты – это:

а) конфликты между государственными структурами по поводу реализации социальных гарантий граждан;

б) конфликты между государственными и общественными структурами по поводу социальных гарантий граждан;

в) особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере;

г) особая форма противоборства граждан с властями за улучшение их социально-экономического положения;

д) конфликт между гражданами и властями, выражающийся в гражданском неповиновении.

7. Основными измерениями социальной сферы являются:

а) комплекс условий труда, быта, досуга, степень доступности культурных благ и услуг, гарантии жизнеобеспечения и безопасности, возможности социальных перемещений и жизненного самоопределения;

б) комплекс условий труда, быта, досуга; степень доступности услуг в сфере образования, пенсионное обеспечение, гарантии жизнеобеспечения и безопасности;

в) гарантии жизнеобеспечения и безопасности; степень доступности услуг в сфере образования;

г) степень доступности услуг в сфере образования; гарантии граждан в сфере охраны здоровья;

д) комплекс условий труда, быта, досуга; гарантии социального обеспечения.

8. Основной формой проявления социальных конфликтов является:

а) забастовка;

б) пикет;

в) недовольство гражданами их протест;

г) голодовка;

д) гражданское неповиновение.

9. Конфликты в духовной среде – это:

а) противоборство субъектов социального взаимодействия в сфере культуры;

б) противоборство субъектов социального взаимодействия в сфере искусства и религии;

в) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных интересов и взглядов в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей;

г) конфликты которые проявляются в идеологической борьбе;

д) конфликты инакомыслящих.

10. Наиболее распространенными и острыми конфликтами духовной среды являются:

а) религиозные конфликты; психологические конфликты; конфликты в сфере искусства;

- б) психологические конфликты; конфликты в сфере общественного сознания; религиозные конфликты;
- в) конфликты в сфере идеологии; конфликты в сфере общественной психологии; конфликты в массовом сознании;
- г) религиозные конфликты; идеологические конфликты; конфликты в сфере искусства;
- д) психологические конфликты; конфликты в сфере идей; конфликты на основе эстетических противоречий.

Тест № 9

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Организация – это:

- а) коллектив;
- б) корпорация;
- в) ассоциация;
- г) социальная группа; объединяющая людей на основе общей цели, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели;
- д) организованная социальная группа на основе общей цели.

2. Конфликт в организации – это:

- а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками;
- г) конфликты между различными структурными элементами организации;
- д) конфликты по поводу организационной структуры коллектива.

3. Структурные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;
- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

4. Инновационные конфликты в организации – это:

а) конфликты между структурными подразделениями;

б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

5. Позиционные конфликты в организации – это:

а) конфликты между структурными подразделениями;

б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

6. Ресурсные конфликты в организации – это:

а) конфликты между структурными подразделениями;

б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

7. Динамические конфликты в организации – это:

а) конфликты между структурными подразделениями;

б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

8. Определите типы конфликта в организации (основание тип функциональной системы) по следующим причинам: рассогласование формальных организационных начал; несбалансированность рабочих мест; нарушения технологических процессов.

а) организационно-технологические конфликты;

б) конфликты в социально-экономической системе организации;

в) конфликты в административно-управленческой системе;

г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;

д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

9. Определите типы конфликта в организации (основание тип функциональной системы) по следующим причинам: нарушение договорных обязательств; неполная информация о реальном состоянии дел в организации; инновация без учета интереса работников; нарушения трудового законодательства.

а) организационно-технологические конфликты;

б) конфликты в социально-экономической системе организации;

в) конфликты в административно-управленческой системе;

г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;

д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

10. Определите типы конфликта в организации (основание тип функциональной системы) по следующим причинам: задержка и невыплата заработной платы за производственный труд; увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате; несовершенная система стимулирования.

а) организационно-технологические конфликты;

- б) конфликты в социально-экономической системе организации;
- в) конфликты в административно-управленческой системе;
- г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;
- д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений

Тест № 10

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Под конфликтами в сфере управления понимают:
 - а) конфликт между субъектами и объектами управлений;
 - б) конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;
 - в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
 - г) конфликты между руководителем и подчиненными;
 - д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.
2. Основным противоречием в сфере управления является:
 - а) противоречия по дбору и постановки кадров;
 - б) противоречия делегирования полномочий;
 - в) противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления;
 - г) противоречия карьеры;
 - д) противоречия между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий субъектов управления.
3. Формами проявления управленческих конфликтов являются:
 - а) дезорганизация, несогласие;
 - б) несогласие, напряженность;
 - в) дезорганизация, напряженность;
 - г) напряженность, кризис;
 - д) разногласие, напряженность.
4. Формами проявления управленческих конфликтов являются:
 - а) дезорганизация, кризис;
 - б) дезорганизация, разногласие;
 - в) несогласие, конфронтация;
 - г) напряженность, борьба;
 - д) разногласие, напряженность.
5. Формами проявления управленческих конфликтов являются:
 - а) конфронтация, напряженность;

- б) кризис, конфронтация;
- в) дезориентация, борьба;
- г) разногласие, кризис;
- д) дезорганизация, борьба.

6. Дезорганизация – это:

а) такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами;

б) отказ определенных субъектов управления или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения;

в) форма конфликта, которая затрагивает устойчивость существующей системы управления;

г) форма конфликта, которая ведет к расколу и ликвидации существующей системы управления;

д) выход из подчинения нижестоящих субъектов управления ими субъектов управления.

7. Несогласие как форма управленческого конфликта – это:

а) возражение со стороны отдельных субъектов или объектов управления по поводу стиля управления;

б) отказ определенных субъектов или объектов управления от предписанных шаблонов и норм;

в) выход отдельных субъектов и объектов управления из существующей системы управления;

г) отказ от существующих принципов управления;

д) открытое предъявление претензий руководителю.

8. Напряженность как форма управленческого конфликта – это:

а) более острая форма управленческого конфликта, чем несогласие, которая характеризуется резким ростом сознательным нарушением в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления;

б) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления;

в) социально-психологический климат в аппарате управления;

г) нарушение принципа субординации в управлении;

д) открытое несогласие субъектов и объектов управления по поводу стиля управления вышестоящего субъекта управления.

9. Конфронтация как форма управленческого конфликта – это:

а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления;

б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления;

в) открытое противоборство в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов;

г) кризис существующей системы управления;

д) борьба за руководящее место в организации.

10. В классификации управленческих конфликтов по источнику выделяют:

а) структурные конфликты, инновационные конфликты, позиционные конфликты, конфликты планирования;

б) структурные конфликты, инновационные конфликты, позиционные конфликты, ценностные конфликты;

в) структурные конфликты, конфликты планирования, конфликты контроля, конфликты организации;

г) ценностные конфликты, конфликты мотивации, конфликты планирования, конфликты контроля;

д) структурные конфликты, инновационные конфликты, позиционные конфликты, конфликты мотивации.

№ вопроса	Номер теста, правильные ответы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	г	в	а	б	в	б	в	г	г	б
2	б	в	в	а	а	а	б	а	а	Д
3	в	б	а	г	в	в	в	б	а	б
4	а	б	б	б	б	б	г	в	б	в
5	д	в	б	в	г	д	а	б	в	а
6	а	в	г	а	д	а	а	в	д	а
7	б	б	д	б	б	б	б	а	г	б
8	б	а	д	а	в	в	г	в	а	а
9	б	а	а	б	а	г	д	в	в	б
10	в	б	б	г	б	д	а	г	б	б

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананьев Б.Г. Человек, как предмет познания. – Л., 1969.
2. Анцупов А.В., Шилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М., 2004.
3. Конфликтология: учебник для вузов / под редакцией В.П. Ратникова. – М., 2002.
4. Бабосов Е.М. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов. – Минск, 2000.
5. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. – М., 2000.
6. Запрудский Ю.Г. Конфликтология. – Ростов-на-Дону, 2001.
7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М., 2001.
8. Уткин Э.А. Конфликтология, теория и практика. – М., 1998.
9. Чувашева Н.И. Социально-политические конфликты в российском обществе. – Архангельск, 2005.
10. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М., 2002.
11. Козырев Г.И. Основы конфликтологии. – М., 2007.
12. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях – СПб.: Питер, 2007.
13. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: ун-т ВД Украины, 2007.
14. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. – М.: Просвещение, 1968.
15. Буртовая Е.В. – Конфликтология: учебное пособие, 2002.
16. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Дело, 2002 – 279 с.
17. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учеб. – М.: ИНФРА. – М., 2001.
18. Глазл Фридрих. Конфликтменеджмент: настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга, 2002.
19. Годфруа Ж. Что такое психология? В 2-х томах: Пер. с франц. – М.: Мир, 2007.
20. Горнев А.З. Проблемы управления персоналом. – М.: Бином, 2001 – 311 с.
21. Гнобоблин Ф.Н. Психология. – М.: Просвещение, 1973.
22. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Издательство ЭКМОС, 2000.
23. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие для вузов. – М.: Гардарики, 2000.
24. Дэнэ Д. Примирение разногласий. Как создать оптимальные взаимоотношения на работе и дома. – М., 2003. – 417 с.

25. Егоршин А.П., Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 298.
26. Елисеев О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. – Псков, 2006.
27. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов-н/Д: Феникс, 1998.
28. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. – Ростов на Дону: Феникс, 1998.
29. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 2005
30. Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом. – США: Пресса, 2007. – 198 с.
31. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: Амалфея, 1998.
32. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М., 2007.
33. Крам Томас Ф. Управление энергией конфликта: как превратить работу в творчество / Пер. с англ. – М.: АСТ РЕФЛ-бук, 2000.
34. Кузин В.С. Психология. – М.: Высшая школа, 2005.
35. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. – СПб., 2005.
36. Малиновский П. Методы оценки персонала. – М., 2006 – 298 с.
37. Маслов Е.Б. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФА-М, 2005. – 238 с.
38. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфр-М, 1996.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М., 2001.
40. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала. – М., 2003. – 487 с.
41. Моргунов Е.Б. Личность и организация: Конспекты лекций. – М.: Тривола, 1999. – 110 с.
42. Морозов А.В. Деловая психология. – СПб., 2000 .
43. Общая психология / под редакцией В.В. Богословского, А.Г. Ковалева, А.А. Степанова. – М.: Просвещение, 1998.
44. Платонов К.К., Голубев Г.Г. Психология. – М.: ИНФРА-М, 2005.
45. Сысенко В.А. Супружеские конфликты. – М.: Мысль, 1989.
46. Сулимова М.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. – М.: Ин-т практической психологии, 1999.
47. Яковлева О.Н. Менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: Финстатинформ, 1998.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – С. 214.
49. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1998. – 254 с.

50. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2003. – 448 с.
51. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб., 2001. – 324 с.
52. 14. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 260 с.

Дополнительная литература

По теме № 1

1. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 2005
2. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты. – М., 2004.
3. Коваленко Б.В., Пирогов А.И., Рыжов О.А. Политическая конфликтология. – М., 2002.
4. Соколов С.В. Социальная конфликтология. – М., 2001.
5. Степанов Е.С. Отечественная Конфликтология: современное состояние и задачи // Конфликтология – теория и практика. – СПб., 2003. – № 1. – С. 7-16.

По теме № 2

1. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – № 5.
2. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. – М., 2002.
3. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1995.
4. Козер Л. Функции социального конфликта. – М., 2000.

По теме № 3

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М., 1993.
2. Введение в теорию международного конфликта. – М., 1996.
3. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. – М., 1998.
4. Конфликтные ситуации в трудовых коллективах и методы их разрешения. – Л., 1990.
5. Козер Л.А. Социальный конфликт: современные исследования. – М., 1991.
6. Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1992.

По теме № 4

1. Василюк Ф.Е. Типология переживания. – М., 1984.
2. Донченко Е.А., Титаренко Е.М. Личность, конфликт, гармония. – Киев, 1989.
3. Личность, Внутренний мир и самореализация. – СПб., 1996.
4. Роббер М.А., Титман Ф. Психология индивида и группы. – М., 1988.
5. Селье Г. Стрессы и дистрессы. – М., 1992.
6. Шугуров М.В. Социальный конфликт и самоосуществление личности. – Саратов, 1994.
7. Романова Е.С., Гребенников Л.Р. Механизмы психологической защиты. – Мытищи, 1996.
8. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – СПб., 1997.

По теме № 5

1. Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб., 1994.
2. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Вып. 11. – Киев, 1991.
3. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М., 1992.
4. Креггер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес. – М., 1995.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: Лениздат, 1992.

По теме № 6

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1994.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М, Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1984.
3. Козер Л. Функции социального конфликта. – М., 2000.
4. Козырев Г.И. Социология: учеб. пособие для вузов. – М., 2005.
5. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М., 1992.

Интернет-ресурсы:

www.law.edu.ru

www.psyfactor.org

www.psy.pu.ru

www.rabota.magadan.ru

www.testmix.ru

www.confstud.ru

www.conflictology.spb.ru

cbskiev.library.ru/catalogue/fonds.php?dbsrchstr...dbsrchtype=all

Учебное издание

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Учебное пособие

Под редакцией д-ра экон. наук, проф. С.Г. Плещица

Редактор В.М. Макосий

Подписано в печать 14.03.12. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 13,0. Тираж 1 80 экз. Заказ 141. РГП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

