

В.Л. Цветков

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Рекомендовано
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве **учебного пособия** для студентов бакалавриата,
обучающихся по направлению подготовки
«Управление персоналом»



МОСКВА • 2019

УДК 316.48(075.8)
ББК 88.53я73
Ц27

Рецензент

С.Н. Федотов, д-р психол. наук, проф.

Автор

В.Л. Цветков, начальник кафедры юридической психологии учебно-научного комплекса психологии служебной деятельности Московского университета Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя, проф.

Цветков, Вячеслав Лазаревич.

Ц27 Конфликтология : учебное пособие / В.Л. Цветков. — Москва : ЮСТИЦИЯ, 2019. — 184 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-4365-3117-5

Учитываются основные тенденции психологии функционирования и развития конфликтов, использованы современные отечественные и зарубежные концепции в области управления конфликтным взаимодействием людей. Содержится материал для проверки знаний и практикум, который предназначен для формирования навыков и умений по разрешению различных конфликтных ситуаций профессиональной деятельности.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов бакалавриата, преподавателей, а также всех, кто интересуется проблемами конфликтов.

Ключевые слова: конфликт, его структура, динамика и причины; предупреждение и разрешение конфликта; особенности переговорного процесса в профессиональной деятельности.

УДК 316.48(075.8)
ББК 88.53я73

Цветков Вячеслав Лазаревич
КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Изд. № 17233. Подписано в печать 20.11.2018. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 11,5. Уч.-изд. л. 10,0. Тираж 500 экз.

ООО «Юстиция».

107076, г. Москва, переулок Колодезный, д. 14.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: izdat@iyst.ru http://www.iyst.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-4365-3117-5

© Цветков В.Л., 2019

© ООО «Юстиция», 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	6
1.1. Предмет, цели и задачи конфликтологии.....	6
1.2. Теоретические основы конфликтологии	8
1.3. Методы изучения конфликтов	25
Практикум	33
ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА	41
2.1. Сущность конфликта, функции и его структура	41
2.2. Классификация конфликтов и их причины.....	55
2.3. Особенности механизма возникновения и протекания конфликтов.....	68
Практикум	77
ГЛАВА 3. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТЫ С ЦЕЛЬЮ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ	87
3.1. Понятие воздействия на конфликт	87
3.2. Содержание воздействия на конфликты	89
3.3. Влияние поведения личности на выбор адекватных решений по урегулированию конфликта	101
Практикум	114
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ	123
4.1. Внутриличностный (личностный) конфликт и его особенности.....	123
4.2. Межличностный конфликт: причины, структура сферы его проявления и способы разрешения.....	134
4.3. Групповые конфликты, их классификация и способы разрешения	138
4.4. Функции и содержание переговорного процесса	144
4.5. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе	154
Практикум	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	168
ГЛОССАРИЙ (КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ).....	169
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ.....	178

Введение

В обществе всегда возникали и проявлялись различного рода конфликты между людьми: от межличностных и семейных до социально-классовых и межгосударственных. Люди, сталкиваясь с теми или иными коллизиями, возникающими между ними, в конце концов находили методом проб и ошибок необходимые средства и способы устранения последних. Однако при этом не осмысливался сам феномен конфликта, его основа и механизм разрешения. Человеку на протяжении веков было присуще свойство много действовать и слишком мало мыслить.

Долгое время практика обходилась без специального знания о конфликтах. Впервые предметом научного познания стали конфликты между государственной властью и обществом, отдельными социальными группами, что нашло отражение в учениях о демократии. Позже в круг интересов науки попадают социально-классовые конфликты, политические, этнонациональные, а затем межгрупповые и межличностные. Наконец возникает потребность в систематическом анализе всех существенно значимых для общества конфликтных отношений и их взаимосвязи с отношениями гармонии и согласия. Эта потребность была продиктована самой природой современного общества, способного к нормальному функционированию и развитию, только будучи целенаправленно регулируемым и в основном сознательно управляемым.

Современная конфликтология исходит из принципов признания конфликта в качестве закономерной и естественной характеристики социальных отношений, возможности протекания конфликтов в разнообразных, в том числе и конструктивных формах, утверждения принципиальной возможности управления конфликтами. В настоящее время эта проблематика активно изучается и в рамках современной психологической науки, она призвана не только изучить процесс возникновения, развития и разрешения конфликта, но и разработать практические рекомендации по выработке у людей навыков бесконфликтного и эффективного в конфликте общения. Учитывая специфику любой деятельности, содержанием которой и является конфликтное взаимодействие, юрист, психолог или

просто менеджер в современных условиях должны не только знать теоретический аспект данной проблематики, но и уметь прогнозировать, предупреждать, а при необходимости и разрешать различные конфликты.

Первый раз наше пособие вышло много лет назад. Но так как актуальность проблем конфликтологии только усиливается, возникла потребность его несколько исправить и дополнить. Каждая из четырех глав завершается практикумом и тестом для проверки своих знаний.

Глава 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Краткое содержание главы. *Предмет, цели и задачи конфликтологии. Исторические условия возникновения конфликтологии. Возникновение и развитие конфликтологии как теории и как практики. Особенности развития конфликтологии в России. Методы конфликтологии. Теоретико-методологические основы конфликтологии. Конфликтология в системе наук. Современные проблемы развития конфликтологии и их особенности*

1.1. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся в последние годы области психологии. И хотя в этом, бесспорно, сказывается влияние социальных факторов, роста конфликтности во всех сферах общественной жизни и взаимодействия людей, усиление интереса к конфликтной проблематике не может быть объяснено только внешними по отношению к науке влияниями.

Конфликт — это не просто модная проблема, по мнению Н. В. Гришиной, хотя сегодня она привлекает к себе внимание гораздо большего числа специалистов, чем это было еще совсем недавно. Интерес к конфликтной феноменологии не будет временным или преходящим, которому в свою очередь предстоит уступить место другой, более актуальной теме. Конфликт представляет собой явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом. Конфликт как одно из значимых явлений психической жизни человека непосредственно связан с проблемой психологического благополучия — фундаментальной проблемой всей психологической науки¹.

¹ Психология конфликта. Хрестоматия // сост. Н.В. Гришина. СПб., 2001. С. 5.

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У нее свой предмет изучения — социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

Кроме того, самое общее представление о предмете конфликтологии дает этимология слова конфликтология — «наука о конфликтах». Более точное представление кроме вышесказанного можно получить из следующего определения.

Конфликтология — это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Цель и задачи нашего пособия определяются тем, что в процессе профессиональной деятельности человек попадает в процессе взаимодействия с другими людьми в различные, в том числе и конфликтные, ситуации. Поэтому изучение конфликтологии должно вооружить студентов системой знаний о человеке и обществе, способствующих разностороннему пониманию проблем конфликтного социального взаимодействия, а также навыков и умений, необходимых для применения эффективных способов разрешения конфликтов.

Достижение цели реализуется в процессе решения следующих задач:

- формирования у студентов положительной мотивации на овладение системой знаний, навыков и умений по проблемам конфликтологии, необходимых для решения практических задач;
- овладение основными приемами и правилами управления конфликтами;
- развитие и совершенствование навыков профессионального общения.

Таким образом: *конфликтология — теоретико-прикладная дисциплина, в содержании которой можно выделить:*

- 1) *теоретическое объяснение конфликта как социального явления, анализ его природы, динамики, взаимосвязи с различными социальными явлениями, места в системе взаимодействия между людьми;*
- 2) *изучение конкретных видов конфликтов в различных сферах, а также управления ими (прогнозирование, предупреждение, регулирование и разрешение).*

Особенностью конфликтологии является ее комплексный характер. Поскольку конфликты имеют место быть во всех сферах общественной жизни и на всех уровнях ее организации и развития, то ими интересуются представители различных гуманитарных дисциплин.

Политологи, социологи, юристы, экономисты и др. изучают различные аспекты социальных конфликтов, их развития и преодоления. Общая для всех смежных наук цель — выявление и объяснение механизмов, управляющих социальными процессами, связанными с конфликтами и их динамикой. Вместе с тем роль системообразующей науки в настоящее время объективно играет психология, по мнению А. Я. Анципова, так как, во-первых, психология является единственной наукой, изучающей все типы конфликтов; во-вторых, объектом психологии выступает реальный человек, являющийся центральным звеном конфликтов всех уровней; в-третьих, психологи занимают ведущее положение по исследованию конфликтов.

1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Конфликт является подлинно междисциплинарным предметом исследования. Его отдельные виды описываются и изучаются философами, политологами, социологами, правоведами, педагогами, военными, математиками, экономистами и др.

Однако наряду с психологией в качестве наиболее давней и богатой традиции исследования конфликтов следует назвать работы философов и социологов. Кроме того, философско-социологическая традиция оказала значительное и бесспорное влияние на отношение к конфликтам в гуманитарной области знаний в целом, в том числе и в психологии.

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившейся на стыке многих наук и прежде всего — социологии и психологии.

В границах социологии она связана прежде всего с работами Т. Парсонса, Г. Зиммеля и Л. Козера, Р. Дарендорфа и выделилась как относительно самостоятельное направление в конце 50-х гг. XX в., получив название «социология конфликта».

В то же время аналогичная ситуация наблюдается и в психологии: исследования М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт и др. позволили сформировать психологию конфликта как относительно самостоятельное направление.

В целом эти два названных направления способствовали развитию конфликтологической практики уже в 70-е гг. XX столетия. Так, Горюхи и Бордман создают программу психологического тренинга для обучения конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии, Ч. Освуд — методику, предназначенную для разрешения международных конфликтов, Д. Скотт; Ш. и Г. Боуэр; Г. Кель-

ман — переговорные методики разрешения конфликта, В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин — технологии переговоров с участием посредника-медиатора. Особое место в плеяде этих ученых занимают Р. Фишер и У. Юри со своим всемирно известным Гарвардским методом «принципиальных переговоров».

Повсеместно возникают конфликтологические центры в США и других странах. В России такой первый центр был создан в Санкт-Петербурге в начале 1990-х гг.

Но возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов, сначала в рамках философии, а позднее, как мы уже отмечали, — социологии, психологии и других наук.

В историко-философском аспекте имели место различные суждения по поводу конфликтов. Так, одно из них брало за основу учение древнегреческого философа Гераклита (ок. 520—460 гг. до н.э.), который рассматривал столкновения и слияние противоположностей как источник развития, что нашло отражение в ряде последующих теорий. Другое — Платона (ок. 427—347 г. до н.э.), предлагавшего видеть конфликт как негативное явление и полагавшего, что принципиально можно выстроить такие отношения, когда конфликтам не только не будет места, но и само развитие будет осуществляться без борьбы противоречий.

Если сильно не углубляться в историю, то, как нам кажется, значимым временем для развития конфликтологических идей стал период, охватывающий примерно **вторую половину XIX — начало XX в.** И это неслучайно:

- был накоплен большой объем информации по проблемам конфликта, что нашло отражение во взглядах выдающихся мыслителей предшествующих эпох;
- это время характеризовалось сильнейшими социальными потрясениями — войнами, экономическими кризисами, социальными революциями и т.п., что требовало, в свою очередь, научного анализа и новых теоретических подходов к исследованию социальных проблем;
- в этот период возникает целый ряд новых наук и концепций, коренным образом изменивших человеческие возможности социального познания:

- марксистская философия (*Карл Маркс* (1818—1883) и *Фридрих Энгельс* (1820—1895),
- социология (*Огюст Конт*) (1798—1857),
- психология, у истоков которой стоял *Вильгельм Вундт* (1832—1920).

Мы можем скептически отнестись к упомянутой фамилии К. Маркса, но именно его идеи легли в основу существенных изменений в философские традиции понимания конфликта, что привело изначально к формированию самой теории. Поэтому правильно говорить, что К. Маркс как бы является предшественником современной конфликтологии. Наряду с Марксом нельзя не вспомнить и имя другого немецкого философа-классика — *Георга Зиммеля* (1858–1918), идеи которого о позитивных функциях конфликта, проявляющихся в социальной интеграции и сохранении социальных отношений, имеют непреходящее значение. Именно он ввел термин «социология конфликта» («Социология», 1908) и его по праву считают основоположником **функциональной теории конфликта**.

Представители разных направлений науки единодушно признавали важную роль конфликтов в жизнедеятельности общества, настоятельную потребность их внимательного исследования. Но все более очевидным оказывались несхожесть подходов отдельных мыслителей к конфликтам, серьезные расхождения между выдвигаемыми ими концепциями.

Например, *Эмиль Дюркгейм* — один из основоположников французской социологической школы — ставил знак равенства между общественным состоянием и социальной солидарностью. В его трактате «О разделении общественного труда» (1893) утверждалось, что конфликт — универсальное явление социальной жизни. Конфликт, если он разрешается эффективно и мирно, играет двойную роль: выступает симптомом социальных проблем и является одновременно средством восстановления социального равновесия.

По мнению Макса Вебера, одного из ярких представителей немецкой социологии, идеальная модель организации представляет собой надежно устроенную и отлаженную машину, в которой конфликтов вроде бы не должно быть.

Зарубежная психология имеет значительные традиции в изучении внутриличностных и социальных конфликтов. Поэтому нельзя не остановиться более подробно на этом.

В частности, в отличие от социологов психологи, объясняя природу конфликтного поведения, ставили его в зависимость от психологических факторов. Например, хорошо известно, что это послужило Зигмунду Фрейдю основанием для того, чтобы в развитии индивида, в формировании характера человека выдвинуть на первый план определенные влечения, в первую очередь сексуальные, предложить идею расчленения личности на три инстанции: «Оно», «Я» и «Сверх Я». Следует сказать, что его приверженцы чуть позднее перенесли центр внимания

на межличностные отношения, на приспособление человека как индивида к социальной среде.

Другими словами, межличностные трудности и конфликты, переживаемые человеком, имеют интрапсихическое происхождение. Но личная обусловленность социального поведения преобладает. Так, крупный австрийский психолог *Альфред Адлер* в противовес Фрейдю безусловное предпочтение в человеческом поведении отдавал социальным факторам, единству, а не расчленению личности. Он утверждал, что личность нельзя брать в отрыве от общества, ибо человек прежде всего социальное существо.

Таким образом, можно констатировать, что *к началу XX в. интерес ученых, прежде всего социологов и психологов, к исследованию конфликтов определился со всей отчетливостью. Конфликт признавался нормальным явлением. Указывалось на ряд биологических, психологических, социальных и других факторов, которые с неизбежностью порождают конфликты. В свою очередь, конфликты могут выполнять позитивную роль, когда посредством их удастся взаимно уравновесить несовпадающие интересы социальных групп и общественных сил.*

Но только в период **XX — начала XXI в.** теория конфликтов обрела дополнительную конкретизацию. Проблематика конфликтологии получила более четкие очертания. Так, в первой половине XX в. проблема конфликта в социологии развивалась в рамках **системно-функциональной школы**. Американский социолог *Толкотт Парсонс* (1902–1979) в работе «Структура социального действия» обосновал структурно-функциональную модель организации. Он считал, что нормативный компонент социального действия разворачивается на четырех уровнях: организм, личность, социальная система, культура. Возможность конфликта заложена в самом процессе социализации, в ходе которого человек оказывается приобщенным не только к способам функционирования социальной системы, но и к нормам и ценностям соответствующей культуры. В конфликт может перерасти несоответствие, определенная напряженность, складывающаяся при социализации между внутренними физиологическими потребностями организма и потребностями человека в социальных отношениях. Конфликт представлялся ему социальной аномалией, своего рода болезнью, которую необходимо преодолевать.

Концепция Т. Парсонса обоснованно подвергалась критике за ее «нежизнеспособность», и в 1950-е гг. в западной социологии произошел возврат к конфликтной модели общества.

Определенное влияние на развитие конфликтологии оказали ученые известной Чикагской школы. Они отводили конфликтам место в ряду четырех взаимосвязанных типов социального взаимодействия —

соревнования, конфликта, приспособления и ассимиляции, указывая на то, что конфликтам принадлежит переходная роль от соревнования к другим типам взаимодействия, а значит, и место существенного источника социальных перемен. Отсюда шло формулирование практических целей, важных и для управления: способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество, содействовать гармоничным отношениям между социальными группами, осуществлять разработку конкретных методик по разрешению конфликтных ситуаций.

Ученые разных стран обратили внимание на то, что конфликты неизменно возникают даже в тех организациях, которые функционируют и управляются безупречно. Это обстоятельство вновь и вновь заставляло усомниться в том, что какая-либо модель социальной системы способна обеспечить стабильный консенсус (единодушие, единогласие). Вместе с тем крепло понимание необходимости учитывать естественную неизбежность и закономерный характер социальных противоречий, перерастающих в конфликты. В итоге с начала 1950-х гг. в США, Германии, Франции, ряде других западных стран сложились и получили распространение современные концепции конфликта.

Первой по времени появления следует назвать **концепцию позитивно-функционального конфликта** американского социолога Льюиса Козера, основы которой он изложил в работе «Функции социального конфликта», опубликованной в 1956 г. Суть этой концепции в том, что конфликты не есть нечто чужеродное, аномальное для общества; они продукт, элемент внутреннего состояния социальной системы, существующего в нем порядка вещей и самих отношений между отдельными личностями и социальными группами.

Предлагая понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии», Л. Козер усматривал в нем некую социальную напряженность между тем, что есть, и тем, что должно быть в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определенных социальных групп и индивидов. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции; они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряженную обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами.

В любом конфликтном противоборстве заложен позитивный потенциал. Это связано с тем, что конфликт способствует социализации индивидов и образованию социальных групп, установлению и поддержанию относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, созданию и сохранению баланса сил, сигнализации о тех или иных социальных проблемах и недостатках.

Таким образом, Л. Козер, оставаясь на позициях функционализма, сделал акцент на сотрудничестве.

Своей точки зрения — четко выраженного критического отношения к структурно-функциональному анализу — придерживаются некоторые западноевропейские ученые. Среди них выделяется немецкий социолог Ральф Дарендорф, предложивший концепцию **конфликтной модели общества** («Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе», 1957).

Конфликты, полагает Р. Дарендорф, в принципе не устранимы из общественной жизни, они вездесущи как неизбежное следствие всякой иерархически организованной системы. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения «социальных потрясений». Для этого важны, по крайней мере, три условия: во-первых, наличие ценностных установок, признание различий и противостояния конфликтующих; во-вторых, уровень организации сторон — чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей; в-третьих, взаимопримлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

Кстати, и *Льюис Козер*, и *Ральф Дарендорф* сегодня считаются последователями Маркса и Зиммеля и **современными классиками конфликтологии**. Их идеи положены в основу конфликтологии, осуществившей переход от теоретических описаний конфликтов к практической работе с ними.

Таким образом, в изучении конфликтов можно выделить два основных направления:

- концепции Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, Н. Смелзера, где преимущественное внимание уделяется проблеме стабильности и устойчивости (функционализм);
- теории К. Маркса, М. Вебера, Р. Дарендорфа, где проблематика конфликта занимает доминирующее место при объяснении социальных процессов и изменений (структурализм).

Особую позицию в отношении конфликтов занимает известный французский социолог Ален Турен. Одна из его книг, «Возвращение человека действующего» (у нас вышла в 1998 г.), интересна тем, что автор призывает ориентироваться на социологию действия, активизацию субъекта как действующего лица, способность общества к самоконструированию через конфликты и общественные движения.

По Турену, механизмами изменения являются конфликты между субъектами общества — действующими лицами — из-за общих культурных ориентаций и управления ими. Общественная организация должна быть понята как результат конфликтных отношений между обществен-

ными силами по поводу контроля за культурными моделями, в соответствии с которыми общность, коллектив организует нормативным образом отношения со своим окружением. Следовательно, конфликт существует на уровне социально-культурной организации, т.е. определенным образом установленного порядка. Повсюду, где есть такой порядок, должно наличествовать и его оспаривание. Не общественная ситуация управляет действием и сознанием людей, а она сама является следствием культурных инноваций и общественных конфликтов.

Конфликт, как считает Турен, имеет значение и подтверждает себя в качестве реального общественного конфликта только в той мере, в какой действующие лица, каждый со своей стороны, стремятся управлять областью своего взаимодействия. Конфликт не означает ни противоречия, ни бунта, а является социальной формой самопроизводства общества; конфликт не связан с какой-либо одной сферой социальной действительности, он повсюду и должен признаваться во всех областях общественной жизни.

Еще одну достаточно известную **концепцию**, названную **общей теорией конфликта**, выдвинул американский социолог и экономист *Кеннет Боулдинг* («Конфликт и защита: общая теория», 1963). Он также исходит из противоположного функциональному подходу установок, а именно: конфликты вездесущи, стремление к постоянной вражде и борьбе с себе подобными непреодолимо, эскалация насилия лежит в самой природе человека. Вместе с тем утверждается, что конфликты возникают и развиваются по общим образцам, проявляются через единые элементы, неотделимы от социальных условий, их можно предупредить и преодолеть. По Боулдингу, основу «социальной терапии» по «снятию», предотвращению конфликтов составляют три момента: понимание причин возникающих противоборств; разумный выбор согласованных способов их устранения; нравственное совершенствование людей.

Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный за последние годы в истории психологии конфликта, что находит отражение в различных подходах к его исследованию.

Изначально конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций (например, в психоанализе или социометрии). Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования. Так, часть ученых, следующих по неофрейдистскому направлению, считает, что источник конфликта кроется в стремлении человека, с одной стороны, к безопасности, а с другой — к реализации собственных желаний.

Во второй половине XX в. появляются исследования, где научный интерес психологов обращен уже непосредственно к этому феномену: выделяются основные направления, разрабатывается понятийный аппарат. Среди основных можно выделить следующие (рис. 1.1).

1. **Психоаналитическое** (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм). На ранних этапах вследствие абсолютизации биологических факторов и расширением толкования инстинктов превалировал подход, в котором конфликт считался, по мнению З. Фрейда, неразрешимым явлением, так как психика не зависит от социальных условий жизни. В противовес Фрейду А. Адлер уже предпринимает попытку «социализировать» психоанализ. Конфликт рассматривался как главный механизм социализации индивида. К. Хорни, Э. Фромм представляют в разное время возникшее внутри психоанализа так называемое культурное направление. Подход К. Хорни, в частности, сильно отличается своим оптимизмом. Считая конфликт более разрушительным, он признает, что все же его возможность разрешения позитивна. Э. Фромм видел причину конфликтов в невозможности реализовать личностные возможности за короткое время. Именно в развитии своей индивидуальности он видел источник конфликтов.
2. **Социотропное** (У. Мак-Дауголл, С. Сигеле и др.) ориентировано на социологию. Мак-Дауголл на основе исследований считал социальные инстинкты (страх, самоутверждение, стадность) главными силами, влияющими на поведение людей в конфликтах.

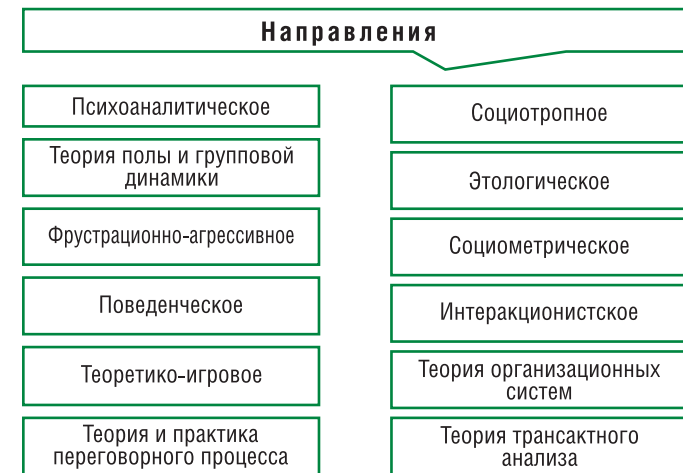


Рис. 1.1. Основные направления исследования конфликтов в психологии

3. Теория поля и групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей). Основным положением стало объяснение поведения человека исходя из складывающихся его отношений с непосредственной окружающей средой в данный интервал времени. К. Левин в работе «Типы конфликтов» связал внутренний мир человека и внешний мир, что позволило преодолеть противостояние в объяснении источников социального поведения.
4. Этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген). К. Лоренц считал, что главной причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По мнению Лоренца, механизмы возникновения агрессивности у животных и человека однотипны, а агрессия — постоянное состояние живого организма.
5. Фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Д. Берковитц, Н. Миллер). В нем интегрирована биосоциальная причина конфликтов — агрессивность индивида и социальная причина — фрустрация.
6. Социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Долд, Г. Гурвич, Р. Кенинг). Морено исходил из того, что причины конфликта лежат в низкой адаптации человека к группе, в неумении построить межличностные отношения. Неслучайно этот подход стал весьма популярен. Он по сути своей целью провозглашал максимальную коррекцию конфликтов между членами социальной группы при минимальных усилиях. Разработанные методы социометрии позволяли хоть и в незначительной степени регулировать конфликтные ситуации. Но здесь надо учитывать, что они бесполезны за пределами малой группы.
7. Поведенческое (в рамках бихевиористического направления) (А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс, У. Шмидт, Р. Берк, Р. Линч). Причины конфликтов они видят не только во врожденных качествах человека, но и в его социальном окружении, которое изменяет эти качества. Ключевыми элементами анализа конфликта выступают: характер противодействия, как оно формируется, поведение сторон и последствия конфликтного взаимодействия.
8. Интеракционистское (Дж. Мид, Т. Шибутани, Дж. Шпигель). В основе их взглядов лежит представление об интеракции — социальном взаимодействии. Конфликты рассматриваются с позиции, когда личность входит одновременно в несколько групп, но ни в одной из них не выступает в качестве полноправного участника.

Внутри интеракционизма серьезное внимание уделено ролевым конфликтам — человек либо сталкивается с несовместимыми ожиданиями, либо оказывается не в состоянии выполнить предъявляемые

ролью требования (напомним, что социальная роль — это те функции, которые выполняет человек в обществе). Соответственно выделяются межролевые и внутриволевые конфликты.

Кроме перечисленных направлений также можно выделить:

теоретико-игровое (М. Дойч). Здесь основным регулятором социального поведения в форме сотрудничества или конфликта выступают познавательные элементы и целостные структуры, касающиеся его;

теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон, К. Томас) представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения в конфликтной ситуации: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество;

теория и практика переговорного процесса (Роджер Фишер, Уильям Юри) — это одно из наиболее перспективных направлений, где исследования сосредоточены на выявлении условий, способствующих переговорам, а также самого процесса переговоров. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

Анализ перечисленных подходов показывает, что они формировались в русле традиционных направлений психологии, отражая их теоретические конструкты. Эти подходы стали основой, на которую опираются западные психологи при изучении конфликтов в последние годы. Например, работы Эрика Берна (1902–1970), который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма создал *теорию транзактного анализа*.

По Берну, структура личности («Я») включает в себя три компонента-состояния. Это «Ребенок» (источник спонтанных эмоций, побуждений и переживаний), «Родитель» (тяготение к стереотипам, предрассудкам, обобщениям, поучениям) и «Взрослый» (рациональное и ситуативное отношение к жизни).

В ходе взаимодействия людей осуществляются транзакции. Если реализуется непересекающаяся транзакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся транзакция, то это сигнализирует о нарушении процесса общения, что может привести к конфликтам.

Что касается отечественной науки, то она пока отстает с концептуальной разработкой теории конфликтов. Исследование и разработка проблемы конфликтов имеет непростую историю. Для российской психологической науки всегда был характерен глубокий интерес

к внутреннему миру человека, к духовному измерению и наиболее сущностным аспектам его существования.

Своеобразие ориентации отечественной психологии отражено в многочисленных трудах Л. С. Выготского, который считал главным стремление к пониманию и описанию психологической феноменологии в контексте социального, культурного и исторического пространства существования личности.

Эта принципиальная позиция присуща отечественной психологической науке фактически с самого начала ее возникновения, как показывает состояние современной психологии, ее успехи, разочарования и ориентации оказались наиболее обоснованными, наиболее точно и глубоко отражающими природу человека и перспективы ее познания.

Они создавали уникальную возможность изучения и описания психологических феноменов, прежде всего явлений внутренней, «душевной» жизни человека. Это проявилось в работах Л. С. Выготского и других классиков отечественной науки, в том числе и по проблемам внутренних противоречий, конфликтов и кризисов личности в контексте ее развития и отношений.

Однако возможности отечественной психологии не были реализованы в полной мере в силу известных исторических и идеологических сложностей в ее развитии, когда в целом ограничивается интерес к внутреннему, субъективному миру личности. Но, как показывает опыт, действительно сильные и глубокие традиции сохраняются, даже несмотря на временные трудности в их развитии, и вновь обнаруживают себя, нередко и на более высоком уровне их реализации.

В области изучения конфликтов это проявляется прежде всего в очевидном стремлении современных отечественных ученых к их теоретическому пониманию (в противовес откровенной ориентации сегодняшней западной психологии на «работу» с конфликтами, а не на их «объяснение», которое интерпретируется как бесплодное и лишённое большого смысла) и описанию в контексте общей психологической феноменологии личности.

«Классическое» наследие отечественной психологии представляет ряд работ Л. С. Выготского, в частности «Психология детства», в которой сформулированы фундаментальные для отечественной науки представления о противоречиях и кризисах в развитии и становлении личности человека.

Не меньшее значение для понимания природы конфликтных явлений имеют и работы В. Н. Мясищевой².

² Мясищев В.Н. Личность и неврозы. Л., 1960.

К классикам, по крайней мере, в области описания конфликтов, может быть отнесен и В. С. Мерлин, не просто специально работавший над проблемами конфликтов, но и фактически заложивший основы теории психологического конфликта в нашей науке³.

Среди подходов к исследованию конфликтов в психологии можно выделить три (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Подходы исследования конфликтов в психологии

Если охарактеризовать их кратко, то:

- в деятельностном исследуется проявление в конфликтах связей, характерных для совместной деятельности;
- личностном — личность является центральным звеном конфликта;
- организационном — конфликт — это процесс или нарушение связей, обеспечивающих стабильность какой-либо организации.

Современные психологи возрождают интерес науки к внутреннему миру человека, критическим ситуациям его жизни, переживаемым им конфликтам и кризисам.

Например, Ф. Е. Василюк анализирует в своих работах содержание этих понятий и стоящих за ними явлений, а также предпринимает попытку показать их взаимосвязь в реальном существовании личности через влияние ее жизненного мира на способы восприятия и проживания критических ситуаций разного типа⁴.

В работах В. В. Столина конфликт описывается в общей структуре самосознания личности⁵. По его мнению, «множественность деятельностей» порождает множественность смыслов «Я», а их пересечение — «конфликтный смысл Я». Тем самым им осуществляется переход рассмотрения конфликта на уровне «частичного» индивида, представленного мотивационной, когнитивной сферой или иными

³ Мерлин В.С. Проблемы экспериментальной психологии личности: Ученые записки. Т. 77. Пермь, 1970.

⁴ Василюк Ф.Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). М.,

⁵ Столин В.В. Самосознание личности. М., 1983

личностными образованиями, к описанию конфликтов как явлений целостного самосознания личности. В том же русле общего анализа критических ситуаций жизнедеятельности человека находятся и работы А. Я. Анцупова и А. И. Шпилова⁶.

В психологии впервые понятийная схема описания была предложена социальным психологом Л. А. Петровской (1977). Эта схема включала четыре категориальные группы, характеризующие социально-психологический уровень анализа конфликта: структуру конфликта, его динамику, функции и типологию.

В последующем автор расширил схему до семи групп понятий: сущность; генезис конфликта; классификация; функции; структура; динамика; методы изучения конфликта. Затем была предложена система, включающая 11 вышеупомянутых понятийно-категориальных групп описания конфликта⁷.

Известным в стране ученым в области конфликтологии А. Я. Анцуповым в своих работах были предложены семь, а затем вместе с А. И. Шпиловым 11 групп понятий в психологическом анализе конфликта. К ним отнесены: сущность конфликта; его генезис; эволюция конфликта; классификация; структура; динамика; функции; информация в конфликте; предупреждение; разрешение конфликта; методы диагностики и исследования конфликта.

Проблема эволюции конфликта, поставленная А. Я. Анцуповым в 1992 г., предположительно имеет, по его мнению, девять видов: макроэволюция; межвидовая; внутривидовая у животных; в онтогенезе у животных; в антропогенезе; общественно-историческая; эволюция конфликтов в XX в.; в онтогенезе человека; эволюция конкретных конфликтов⁸.

Анализируя отечественные публикации за последние годы по проблемам конфликтов, можно выделить несколько направлений.

Первая попытка их систематизации изложена в работе Р. Л. Кричевского и Е. М. Дубовской⁹. Они выделяют следующие направления: *организационное, деятельностное, мотивационное, когнитивное*. Моти-

⁶ Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996; Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. М., 1992 и др.

⁷ Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. М., 1977.

⁸ Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. М., 1992.

⁹ Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.

вационное направление представлено работами только западных психологов.

Удачным является выделение таких направлений, как организационное и деятельностное. Что касается мотивационного и когнитивного, то в отечественной психологии они являются, несмотря на различия, подходами одного направления, которое можно назвать *личностным*. Личность в нем рассматривается как центральное звено конфликтного взаимодействия.

В психологической науке сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта:

- около 83% работ приходится на изучение межличностных конфликтов;
- внутриличностным конфликтам посвящено около 8% публикаций;
- психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами, международных конфликтов представлена в 3–4% работ;
- около 5% работ носят методологический и общетеоретический характер.

Кстати, по количеству публикаций психология по сравнению с другими науками по проблемам конфликтов занимает выраженное лидирующее положение. Боле четверти публикаций, по мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шпилова, подготовлено психологами¹⁰.

Кроме того, отечественные психологи весьма успешно исследуют конфликты в различных видах человеческой деятельности и сферах отношений:

- в трудовых коллективах (Н. В. Гришина, Б. Д. Парыгин);
- научно-исследовательских коллективах (А. В. Петровский, Т. А. Полозова);
- деятельности правоохранительных органов (А. Р. Ратинов, И. Б. Пономарёв);
- воинских коллективах (Н. В. Феденко, В. П. Галицкий, А. Я. Анцупов, А. И. Шпилов);
- спорте;
- среде осужденных;
- педагогической деятельности;
- конфликтность семейно-брачных отношений.

Изучаются конфликты на разных этапах социализации личности:

¹⁰ Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. М., 2001. С. 50.

- в дошкольном возрасте (А. А. Рояк, Т. И. Юферова и др.);
- школьном возрасте (В. М. Афонькова, Л. С. Славина и др.);
- подростковом периоде (Т. В. Драгунова, Е. В. Первышева и др.);
- молодежных, студенческих группах (В. М. Басова, А. И. Шкиль и др.).

Сегодня исследованиями конфликтов занимается около 11 наук, среди которых кроме философии, социологии, психологии еще и педагогика, математика, юриспруденция, история, искусствоведение, военные науки и т.д.

Во всех современных концепциях конфликта содержится утверждение, что любые действия людей, включая и конфликтность, социальны, т.е. так или иначе связаны с социальной средой.

Конфликт, его причины, формы проявления и способы урегулирования доступны пониманию только на основе глубокого уяснения природы общества и особенно человека, закономерностей социальных отношений и взаимодействия людей.

Вопрос о сущности человека, его роли и предназначении в мире остается фундаментальным, базовым для понимания конфликтов.

Как в России, так и в странах Запада до сих пор не сложилась общепризнанная теория конфликта, проявляются существенные расхождения в методологических подходах к характеристике роли и значения конфликтологии.

Приходится считаться с наличием несовпадающих по содержанию принципиальных положений и разнообразием концепций, с необходимостью самостоятельно выбранного взгляда на конфликты, их сущностью и предназначением. Некоторые авторы трактуют его как столкновение, противодействие, противоречие. Иногда конфликт понимается как вид общения, ситуационная несовместимость, ситуация ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия.

В целом можно утверждать, что в период с 1930-х до середины 1970-х гг. психологические исследования конфликта носили фрагментарный характер. Отсутствовали обобщающие работы, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта. Во второй половине 1970-х гг. появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала.

Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К середине 1980-х гг. сформировалось три подхода к изучению конфликта: *организационный, деятельностный и личностный*. На рубеже 1980–1990-х гг. стала осознаваться необходимость междисциплинарного изучения конфликта.

Несмотря на различные подходы к изучению конфликта, можно выделить основные его сущностные признаки, наличие которых признается подавляющим большинством отечественных психологов. К числу таких признаков (черт) относятся следующие: наличие значимого противоречия между субъектами конфликта (оппонентами); их противодействие; негативные эмоции по отношению друг к другу.

Говоря о связи конфликтологии с другими науками, следует отметить весьма тесную ее связь с философией, социологией, психологией, политологией, историей, экономикой.

Особая роль принадлежит философии, которая выполняет методологическую функцию, реализуемую во всеобщем философском методе, отражающем содержание этой функции.

Связь конфликтологии с другими науками раскрывается в следующих двух аспектах.

Первый аспект заключается в том, что конфликтология опирается на принципы познания, которые выработаны в рамках других наук и позволяют глубже понять предмет конфликтологических исследований. Такими принципами являются:

- принципы всеобщей связи;
- детерминизма;
- развития;
- системного подхода;
- диалектического единства теории, эксперимента и практики;
- конкретно-исторического подхода;
- личностного подхода и др.

Так, принцип развития требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их эволюции и динамике, т.е. оценивая конфликт, важно помнить о том, что он был иным ранее и неизбежно будет изменяться в последующем.

Принцип всеобщей связи гласит, что при исследовании конфликта нельзя ограничиваться рассмотрением его отдельных элементов, а стремиться исследовать максимально большее количество связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами.

Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики в процессе научного познания раскрывает поступательное движение нашего знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания.

Принцип системного подхода. Необходимо рассматривать конфликты как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь, в качестве подсистем в системы более высокого уровня.

Принцип конкретно-исторического подхода показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий, в которых они развиваются: места, времени, конкретной обстановки в конкретном коллективе.

Принцип личностного подхода формулируется как необходимость выявления и учета личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов всех уровней.

Второй аспект проблемы состоит в творческом использовании конфликтологией методов исследования других наук. Но об этом пойдет речь более подробно в следующем параграфе.

Говоря о связи конфликтологии с другими науками, нельзя не отметить и ее обратного влияния на эти науки. Например, конфликтологические проблемы в сфере межличностных отношений стимулируют решение многих психологических, социологических, нравственных проблем, в частности, проблем общения, взаимоотношений, социально-психологического климата. Поэтому огромна роль, значения знаний конфликтологии для профессиональной деятельности.

Для любого сотрудника главным в этом вопросе является то, что большинство конфликтов между ним и противодействующими лицами возникает не столько в силу противоречия их личных целей и интересов, а в связи с выполнением им служебных обязанностей.

Таким образом, современная конфликтология исходит из принципов признания конфликта в качестве закономерной и естественной характеристики социальных отношений, возможности протекания конфликтов в разнообразных, в том числе и конструктивных формах, утверждения принципиальной возможности управления конфликтами.

Конфликтология на протяжении своего становления и развития постоянно обращалась к психологии в поисках возможностей понимания природы конфликтов и способов работы с ними.

Современная западная конфликтология испытывает на себе все большее влияние психологии в силу признания как роли психологических факторов в возникновении и развитии социальных конфликтов, так и значительных возможностей использования психологических методов для разрешения и ослабления конфликтов.

Что же касается отечественной конфликтологии, то она в настоящее время развивается, скорее, в рамках социологических подходов, недостаточно связанных с психологией.

Каждый из классических подходов психологической науки инициировал поиск феноменологии, соответствующей его теоретиче-

ским представлениям, и внес свой вклад в понимание и описание эмоционального, поведенческого и когнитивного измерения конфликта.

Современные тенденции в подходе к конфликтам проявляются в преимущественной ориентации на практическую работу и увеличении количества практических разработок и соответствующем снижении числа теоретических исследований.

Общепризнанным становится не просто принятие конфликтов в качестве естественной формы психической жизни людей, будь то внутриличностные или межличностные конфликты, но и признание их важных функций в развитии личности и ее отношениях с другими людьми.

Нерешенными в психологии остаются проблемы с определением конфликта и объемом его понятия. Сложность явления конфликта и разнообразие подходов к его пониманию определяют и разнообразие методических подходов и приемов изучения конфликта.

1.3. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Благодаря точному прогнозу, эффективным методам диагностики и предупреждения можно достичь более эффективных результатов при разрешении конфликта, а при проведении определенной работы на предконфликтной стадии — его недопущения. И все это невозможно без использования методов изучения и диагностики конфликтов (специфических и неспецифических).

Методология конфликтологии состоит из целого комплекса конкретно-научных приемов исследования и предполагает анализ конфликтов, включающий системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный.

В системно-структурном анализе конфликт рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство конфликта.

Системно-функциональный анализ призван выявлять характер и способы воздействия одних элементов конфликта на другие и способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них, рассматривая явления в статике, как находящегося в состоянии покоя.

Системно-генетический состоит во вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира личности.

При помощи системно-информационного можно выявить тенденции информационного обмена между структурами конфликта.

Информация оказывает решающее воздействие не только на саморазвитие конфликтологии как науки, но и на создание баз данных по конфликтам. В этой связи разработка этого подхода должна составлять перспективную задачу.

В своих работах профессор А. И. Шипилов (2000) акцентирует внимание на трех дополнительных анализа, имеющих теоретико-прикладное значение: междисциплинарный, системно-содержательный и системно-ситуационный анализ конфликта.

Прежде чем перейти к характеристике методов диагностики конфликта, необходимо сразу оговориться, что существует ряд серьезных нерешенных проблем. Вследствие слабой изученности самого феномена конфликта, его специфики (реалии таковы, что большинство методов ориентировано на проблемный, а не на предметный подход), специалисты ориентируются часто не на диагностику, а на исследование.

Общей проблемой методик является и то, что они не позволяют определить основные причины возникшего конфликта, зато выявляют особенности взаимодействия сторон, их поведение.

Учитывая, что в наибольшей мере конфликт изучен в психологии, возникает возможность использования различных психологических и социально-психологических методов (рис. 1.3).

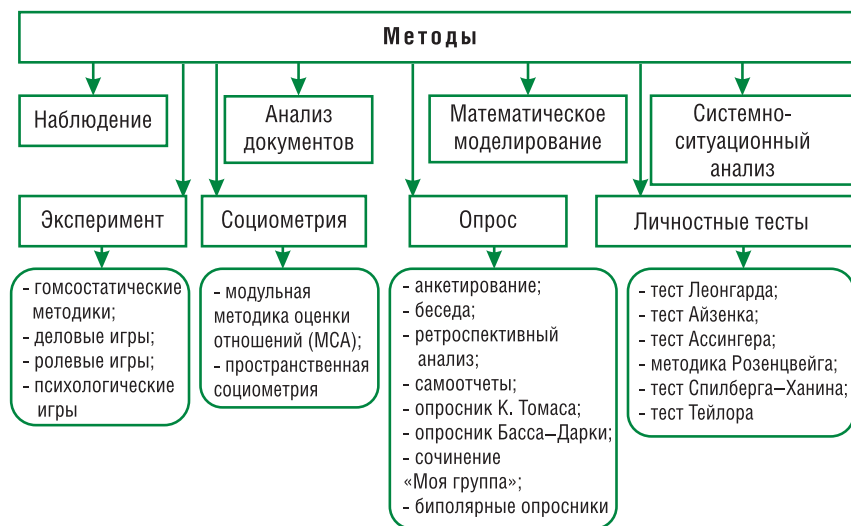


Рис. 1.3. Психологические методы изучения конфликтов

Среди основных методов изучения и диагностики конфликтов выделяются экспериментальные и опросные.

Эксперименты с провоцированием конфликтов в естественных условиях чаще всего моделируют кратковременное взаимодействие, однако, достаточно проблематичны такого рода исследования и с точки зрения этических норм. Вместе с тем, например, Л. Н. Цой использует этот метод для работы с реальными конфликтами («конфликт-метод»), позволяющий: выявить основные противоречия между конфликтующими сторонами на уровне их стереотипного содержания; провести диагностику ситуации на микроуровне; в соответствии с полученным материалом отделить «пустую» породу от ценной; дать необходимые средства работы с этим материалом участникам конфликта; минимизировать разрушительные последствия и т.п.

Среди опросных методов для изучения и диагностики конфликтов используют прежде всего наблюдение, опрос, беседу.

Особое место занимает модульная методика оценки взаимоотношений и выявления конфликтов в группе, разработанная А. Я. Анцуповым в 1993 г., которая позволяет проводить комплексную оперативную оценку персонала, дает возможность выявлять особенности конфликтов между сотрудниками и оценивать степень их остроты, выявлять особенности взаимоотношений между всеми сотрудниками, определять сильные и слабые стороны деятельности руководителей.

Использование ее позволяет сравнивать положение дел в разных структурных подразделениях, оценивать динамику их развития и выявлять резервы повышения качества руководства коллективами.

Интерес представляет и получивший широкое распространение опросник К. Томаса. Он базируется на представлении, что поведение человека в конфликтных ситуациях определяется главным образом отношением к сопернику и стремлением к достижению собственных целей.

Комбинация этих основных ориентаций с учетом степени их выраженности — высокой, средней, низкой — дает пять способов конфликтного поведения: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление.

Достаточно часто исследователи и практические психологи в изучении конфликтов используют также методики:

- Т. Лири (изучение взаимоотношений в малой группе дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим);

- Басса—Дарки (для определения индивидуального уровня агрессивности личности, рассматриваемой как комплексный феномен, проявляющийся в различных формах агрессивных и враждебных реакций: физической, косвенной, вербальной агрессии, раздражительности, обиде и т.п., что дает возможность определить индивидуальные индексы агрессивности и враждебности);

- Q-сортировка (методика, предложенная Х. Заленом и Д. Штоком и направленная на выявление у членов группы таких тенденций в межличностном общении, как зависимость—независимость, общительность—необщительность, стремление к борьбе—избегание борьбы; конфликтную личность характеризует высокий показатель тенденции к борьбе, который является отражением стремления к завоеванию более высокого статуса в системе межличностных отношений);

- при помощи 16-факторного личностного опросника Кеттелла можно выявлять конфликтные личности, которые обладают такими психологическими особенностями, как скрытность, практичность, жесткость, суровость, независимость, решительность, смелость, честолюбие, стремление к лидерству;

- применение личностного опросника Г. Айзенка позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал: «экстраверсия—интроверсия» и «нейротизм—стабильность». Повышенный уровень нейротизма личности способствует ее конфликтному поведению;

- адаптированный Ю. Ханиным опросник Спилбергера, направленный на выявление тревожности как эмоционального состояния, которая может коррелировать с конфликтностью личности.

Кроме того, А.И. Шпиловым (1997) разработана методика по определению уровня внутриличностной конфликтности. В ее основе лежит понимание внутриличностного конфликта и его видов: мотивационный (между «хочу» и «хочу»), нравственный (между «хочу» и «надо»), ролевой (между «надо» и «надо»), адаптационный (между «надо» и «могу»), конфликт нерезализованного желания (между «хочу» и «могу») и неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»).

Методика позволяет определять степень внутриличностной конфликтности человека; выявлять наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов; определять ее основные актуальные сферы (мотивационная, долженствования, самооценки).

В своих работах Т.А. Полозова предложила методику определения внутригрупповой конфликтности, основанную на экспертных

оценках отношений между членами коллектива. Каждым членом группы производится оценивание попарных отношений всех остальных членов на основании внешне наблюдаемых признаков конфликтных отношений, что дает возможность выделить конфликтные пары, рассчитать коэффициент конфликтности, в том числе взаимности межличностных конфликтов в группе, односторонности конфликтных отношений, а также позволяет выявить общие нормативы поведения в конфликтной ситуации, определить образ конфликтного и неконфликтного человека¹¹.

Кроме перечисленных методик, в целях диагностики различных сторон конфликта исследователями используются проективные рисуночные тесты, методы ретроспективного анализа конфликта, цветовой тест отношений, методика по изучению ценностных ориентаций М. Рокича и др.

Разработаны и используются:

- методика «межличностного семейного конфликта», направленная на выявление супружеских затруднений (В.П. Левкович и О.Э. Зуськова);

- методика включенного конфликта Ю.В. Баскиной, предназначенная для диагностики родительского отношения к ребенку;

- опросник диагностики ролевого конфликта С.И. Ериной, позволяющий выявить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов;

- опросник «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (Ю.Е. Алешина, Л.Я. Гозман, Е.М. Дубовская), позволяющий изучать поведение в семейных конфликтах и целый ряд других.

Имеющийся психологический инструментарий предназначен преимущественно для изучения конфликта через напряженность в межличностных взаимоотношениях, предрасположенность к агрессивному поведению различных лиц, выявления наличия микрогрупп с отрицательной направленностью.

Не отрицая возможности применения указанных методов, следует критически отнестись к ним, так как опора лишь на них за рамками исследования может оставить конфликт как социально-психологическое явление, возникающее в процессе взаимодействия людей, а в итоге причины конфликта полностью не раскрываются; информация, получаемая от респондента на основе опросников, «приглаживается» самим респондентом.

¹¹ Полозова Т.А. О методических принципах исследования внутригруппового конфликта//Новые исследования в психологии. — М., 1981. № 2. С. 94—98.

Кроме того, как известно, личностные особенности (например, склонность к ригидному или агрессивному поведению в отношениях с другими людьми) зачастую подвергаются ситуативной трансформации особенно в экстремальных условиях.

В этой связи одним из перспективных отечественных научных методов эмпирического исследования конфликтов должен быть ситуационный анализ конфликтов. Такой анализ в качестве единицы исследования использует конфликтную ситуацию — наименьшую целостную неделимую часть конфликта, обладающую всеми его основными свойствами.

Ситуация — это целостная часть деятельности, за определенное время развития которой решается одна из задач деятельности.

Применение ситуационного метода в интересах исследования конфликтов имеет особенности, определяемые спецификой объекта исследования, который более сложен по сравнению с деятельностью.

Конфликты, так же как и деятельность, могут исследоваться по элементам и единицам. Изучение этих конфликтов с помощью единицы, в качестве которой выступает конфликтная ситуация, предполагает следующий подход.

Устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменялся. После этого проводится системный анализ конфликтной ситуации.

Конфликтные ситуации могут анализироваться ретроспективно и непосредственно. Ретроспективный анализ может осуществляться путем изучения документов, характеризующих конфликт, опроса участников и свидетелей. Непосредственный ситуационный анализ конфликта делается исследователем во время реального развития событий. При этом анализируются:

- социальная среда, объективная обстановка, в условиях и под воздействием которых развивается конфликт;
- объект конфликта, функциональные связи между его структурными элементами также входят в конфликтную ситуацию;
- временные границы конфликтной ситуации определяются промежутком времени, в течение которого не происходит качественных изменений в объекте конфликта, составе его основных участников и характере их взаимодействия. Как только хотя бы один из этих трех компонентов качественно изменился, начинается развитие новой конфликтной ситуации.

Для проведения ситуационного анализа обычно разрабатывается специальный бланк, в котором отражаются основные характеристики конфликта. Например, следующие блоки вопросов: характеристика даты начала конфликта, места, особенности деятельности организации и коллектива, в которых произошел конфликт, источника информации о конфликте, отношения оппонентов до конфликта, описание сути конфликта, особенности личности первого оппонента, особенности действия первого оппонента (и то же самое по отношению ко второму оппоненту), влияние конфликта на оппонентов и коллектив, вмешательство третьей стороны в конфликт, причины конфликта, характер и результаты разрешения конфликта.

Анализ базы данных, созданной А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым на основе ситуационного исследования межличностных конфликтов, позволил им обнаружить ряд важных особенностей и закономерностей их развития. Наиболее интересны из них следующие:

- заметное возрастание вероятности конфликта, если оппоненты находятся в отношениях подчиненности;
- прямое влияние интенсивности взаимодействия оппонентов на частоту конфликтов между ними;
- циклический характер изменения частоты конфликтов в группе в течение года;
- убывание частоты конфликтов с сослуживцами по мере адаптации сотрудника к новой должности;
- различный характер влияния конфликта на настроения, взаимоотношения, деятельность участников и свидетелей;
- различное влияние третьей стороны на разрешение конфликтной ситуации в зависимости от стратегий ее действий.

Использование ситуационного метода при изучении конфликтов позволяет выявить такие закономерности развития этих конфликтов, которые другими методами установить затруднительно.

Хотя данный подход более социологичен, чем психологичен, при умелой формулировке вопросов он в значительной мере позволяет воссоздать социально-психологическую картину конфликта.

Однако ситуационный анализ конфликта не лишен недостатков. Во-первых, очень многое зависит от того, кто описывает конфликт, так как вольно или невольно он занимает определенную позицию в анализируемой ситуации, а это снижает достоверность информации.

Во-вторых, многое зависит от охвата вопросами всех характеристик конфликта. Возможно упущение важных из них, а также причин, приведших к конфликту, его динамики, последствий из-за использо-

вания различных методов (бесед, интервью, анализ документов, анкетирования), что создает трудности в систематизации информации.

В-третьих, при типологической ориентированности в описании конфликтов теряется в объяснении специфика косвенных связей, что в конце концов самое важное в исследованиях организационных конфликтов.

Конфликты могут изучаться по элементам и по единицам. Элемент конфликта не обладает всеми основными свойствами целого. Единица анализа есть минимальное неразложимое образование, являющееся частью целого и обладающее всеми основными свойствами его. В конфликтологии единицей анализа конфликта является конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация — это наименьшая целостная неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами, конфликтная ситуация в целом может состоять из многих, нескольких или одной конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не вообще, а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп.

Таким образом, сложность явления конфликта и разнообразие подходов к его пониманию определяют и разнообразие методических подходов и приемов изучения, и диагностики конфликта, широта и многоаспектность феноменологического поля конфликта создает пространство возможностей для постоянного пополнения и расширения методического инструментария изучения и диагностики конфликтов.

Нерешенные методические проблемы изучения конфликта определяют недостаточность эмпирического материала в сфере описания феноменологии конфликта, а также доминирование ориентации скорее на практику работы с конфликтами, чем на их исследование.

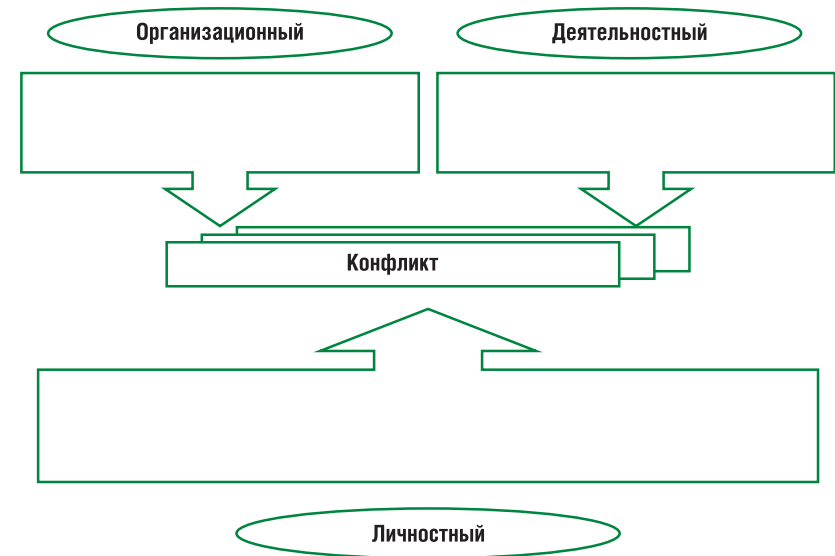
Методическая сторона изучения конфликта является на сегодняшний день малоразработанной областью. Поэтому различные научные и прикладные направления в изучении конфликта вынуждены использовать для диагностики конфликта методы, имеющиеся в других отраслях знаний, и прежде всего методы психологии. В психологической науке специфических методов, направленных на изучение конфликта, также насчитывается единицы. Чаще всего исследователям приходится пользоваться неспецифическими методами и методиками, существующими в психологии.

ПРАКТИКУМ

Задание 1. Как вы считаете, можно ли сегодня выделить какие-либо отрасли конфликтологии? Перечислите и опишите их.

Какая из них, на ваш взгляд, является наиболее разработанной и почему?

Задание 2. Заполните в таблице содержание основных подходов к изучению конфликтов в отечественной науке.



Задание 3. Опираясь на полученные знания, перечислите и кратко охарактеризуйте основные методы изучения конфликтов.

Какова связь между принципами и методами исследования конфликтов?

Задание 4. Среди специфических методов, используемых в конфликтологии, тест Томаса — Килмена для определения доминирующего у человека стиля разрешения конфликтов (конкуренция, сотрудничество, уклонение, приспособление, компромисс), который эффективен только в определенных условиях. Важно знать свой стилевой репертуар. Поэтому вам предлагается заполнить таблицу, поставив в каждой колонке оценки от 1 (низкая) до 5 (высокая). Данная методика в отечественной психологии адаптирована Н. В. Гришиной.

Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации?

Метод использования и отношения к использованию

Стиль разрешения	Чаше всего предпочитаю	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя при использовании наименее комфортно
Конкуренция (я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уклонение (стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (стараюсь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны)				
Сотрудничество (ищу пути совместного решения проблемы, удовлетворяющие обе стороны)				
Компромисс (ищу решение, основанное на взаимных уступках)				

Задание 5. Поведение людей в конфликтной ситуации зависит от многих факторов, где не последнее место занимает направленность личности. В этой связи А. И. Шпиловым был разработан и успешно используется опросник по определению направленности личности в трудной межличностной ситуации. Вашему вниманию предлагается попробовать его возможности.

Вспомните, пожалуйста, одну из недавних: трудных ситуаций, в которой вы были непосредственным участником, как вели себя, какую позицию отстаивали. Акцентируйте внимание на том, что было, а не на том, что было бы лучше для вас. Проанализируйте каждую их 20 позиций. Из предложенных трех вариантов выберите тот, который больше всего соответствует вашему поведению в трудной ситуации. На регистрационном листе напротив номера соответствующего пункта поставьте знак «+». Затем из тех же трех вариантов выберите тот, который менее всего соответствовал вашему поведению, и в регистрационном листе поставьте знак «-». Старайтесь быть максимально искренним.

- А. Я настойчиво стремился добиться своего.
Б. Другой был для меня не менее значим, чем я сам для себя.
В. Главным было решить проблему.
- А. Свои интересы я учитывал в той мере, в какой они не ущемляли интересы другого.
Б. Интересы службы заставили отодвинуть свои желания на второй план.
В. Считал, что мои требования полностью справедливы.
- А. Старался успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
Б. Я настаивал, чтобы все было сделано по-моему.
В. Я в чем-то лично проиграл, но служебные интересы не пострадали.
- А. Считал, что нормальные деловые отношения способствуют решению возникшей проблемы.
Б. Для меня большую ценность представляли внутренние переживания другого, его мнение и оценки.
В. Я мог признать интересы другого, если бы они способствовали моим собственным.
- А. В оппоненте меня интересовали позиция и мнение, которые способствовали бы достижению моих целей.
Б. Я старался, чтобы не пострадала деловая сторона отношений.
В. Я был готов принять позицию и претензии другого.
- А. Отстаивая справедливость, я не боялся наказания.
Б. Считал, что мой оппонент должен пойти на определенные уступки.
И. Меня волновало, что я буду воспринят слишком упрямым.
- А. Пришлось проигнорировать и свои, и его интересы ради служебных.
Б. Я стремился не выпячивать свои цели и интересы.
В. Ситуация требовала решительности в отстаивании моей позиции.

8. А. Я практически пожертвовал своими интересами ради целей другого.
Б. Старался убедить другого в преимуществах моей позиции.
В. Интересы дела были главными в сложившейся ситуации.
9. А. Мне казалось, что мои требования полностью справедливы.
Б. Я был готов принять претензии другой стороны.
В. Решение проблемы было главным в данной ситуации.
10. А. Я боялся, что меня посчитают слишком упрямым и неуступчивым.
Б. Я настойчиво доказывал свою правоту.
В. Интересы дела стояли на первом плане.
11. А. Я добился того, что оппонент пошел на значительные уступки.
Б. Я ни в коей мере не хотел, чтобы наши отношения ухудшились.
В. Главное, что не пострадали служебные дела.
12. А. Интересы дела заставили отодвинуть свои интересы на второй план.
Б. Я настаивал, чтобы все было по-моему.
В. Я не слишком настаивал на своих требованиях.
13. А. Наверное, я все-таки стремился добиться своего.
Б. Я в чем-то уступил, но дела службы не пострадали.
В. Для меня оказались важными его доводы и его интересы.
14. А. Я действовал так, чтобы не ущемить интересы своего оппонента.
Б. Главным было решить проблему.
В. Я старался убедить другого в преимуществах моей позиции.
15. А. Решив проблему, я сохранил: нормальные деловые отношения с ним.
Б. В оппоненте меня интересовало то, что «работало» на мои цели.
В. Я пошел на уступки, понимая, как это важно для него.

16. А. Я вел себя так, чтобы мои интересы не пострадали.
Б. Для меня большую ценность представляли переживания другого.
В. Отстаивая деловую сторону проблемы, я не боялся наказания.
17. А. Я был готов принять требования и претензии другого.
Б. Преимущества моей позиции были слишком очевидны.
В. Главным являлось решение служебной задачи.
18. А. Я старался, чтобы не пострадала деловая сторона отношений.
Б. Свои интересы я пытался согласовать с его интересами.
В. Я был уверен, что мои требования обоснованы и справедливы.
19. А. Действовал решительно и настойчиво, чтобы добиться своего.
Б. Удалось сделать так, что служебные дела не пострадали.
В. Я не акцентировал внимание на своих личных интересах.
20. А. Мне хотелось сохранить отношения и не обидеть другого.
Б. Моя позиция была в том, что оппонент должен мне уступить.
В. Определяющими в ситуации были интересы дела.

Бланк к опроснику «Направленность личности в трудной ситуации»

№ утверждения	Вариант ответа		
	а	б	в
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

№ утверждения	Вариант ответа		
	а	б	в
16			
17			
18			
19			
20			
Сумма «+» и «-»			
Итого			

Ключ к опроснику «Направленность личности в трудной ситуации»

№ позиции	Направленность личности в трудной ситуации		
	на себя	на дело	на другого
1	а	в	б
2	в	б	а
3	б	в	а
4	в	а	б
5	а	б	в
6	б	а	в
7	в	а	б
8	б	в	а
9	а	б	в
10	б	в	а
11	а	в	б
12	б	а	в
13	а	б	в
14	в	б	а
15	б	а	в
16	а	в	б
17	б	в	а
18	в	а	б
19	а	б	в
20	б	в	а
Сумма «+» и «-»			
Итого			

Интерпретация результатов опросника «Направленность личности в трудной ситуации»

«Направленность на себя». При такой направленности ценностно-мотивационной сферы сотрудник в трудной ситуации больше всего нацелен на личный успех, на получение лично им тех материальных, социальных или духовных благ, в которых он актуально нуждается.

Даже индивидуальное достижение сотрудником высокого результата в деятельности рассматривается им как средство получения в последующем каких-либо преимуществ. Успех сослуживцев, коллектива в целом волнует его гораздо в меньшей степени, чем личный результат. Чем острее трудная ситуация, тем ведущее становится данный мотив.

«Направленность на дело». Сотрудник с такой направленностью больше всего заинтересован в достижении высоких результатов в деятельности. Личные преимущества, которые он может получить при достижении хороших результатов деятельности, заботят его в меньшей степени. Такого сотрудника интересует преимущественно решение служебной проблемы, а не личные интересы. Высока вероятность того, что он поступится личными предпочтениями ради того, чтобы служебная задача была выполнена.

«Направленность на другого». При такой направленности сотрудник прежде всего учитывает то, как оценят его действия окружающие. Для него важно поддерживать со всеми хорошие взаимоотношения, не испортить их в будущем. Если такой сотрудник попадает в трудную ситуацию, требующую либо пойти дальше и войти в конфликт с другим сотрудником, либо пожертвовать своими интересами или интересами дела и уступить, то он обычно жертвует ими ради сохранения хороших взаимоотношений.

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

1. Конфликт — это:

- а) противоборство сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы;
- б) согласие, способ урегулирования отношений, ориентированных на совместное согласованное решение проблемы;
- в) отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации;
- г) система знаний о человеке и обществе.

2. Какой из предложенных методов является методом изучения конфликта:

- а) лабораторный;
- б) психокоррекционный;
- в) пространственная социометрия;
- г) эксперимент.

3. Дайте определение негативизму, который может привести к конфликту:

- а) любая форма принуждения в отношении индивида или группы: один из крайних способов разрешения конфликта;
- б) убеждение в правильности принятия решения;
- в) наиболее распространенные нервно-психологические расстройства, в основе которых лежит невротический конфликт;
- г) немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других людей.

4. Становление конфликтологии как относительно самостоятельной науки произошло:

- а) в Средние века;
- б) эпоху Возрождения;
- в) второй половине XIX — начале XX в.;
- г) конце XX — начале XXI в.

5. Из отечественных психологов теоретически обосновал теорию конфликтов:

- а) А.Я. Анцупов;
- б) В.Н. Кудрявцев;
- в) Г.Л. Смолян;
- г) О.В. Храмов.

6. Конфликтология — это:

- а) наука о закономерностях, происхождении и развитии психики животных и человека;
- б) комплексная наука о человеке, находящемся в периоде его зрелости;
- в) система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими;
- г) раздел психологии, в котором изучаются вопросы развития психики в онтогенезе.

Глава 2

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА

Краткое содержание главы. Понятие конфликта, его сущность и структура. Необходимые и достаточные условия возникновения конфликта. Субъекты конфликта и их характеристика. Предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. Классификация конфликтов и причины конфликта. Этапы и фазы конфликта. Особенности механизма возникновения и протекания конфликтов.

2.1. СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА, ФУНКЦИИ И ЕГО СТРУКТУРА

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны, хотя не всегда имеют положительный характер.

Конфликт — неприятное, но довольно частое явление в нашей жизни. Ежедневно, а зачастую и несколько раз в день каждый человек оказывается либо в эпицентре, либо свидетелем конфликта, когда необходимо предпринимать какие-то конкретные шаги по стабилизации обстановки в окружающем социальном пространстве — созданию здоровой атмосферы взаимоотношений в семье, по обеспечению конструктивного взаимодействия с близкими, друзьями, деловыми партнерами, ибо в какой бы сфере конфликты ни возникали, они всегда сопровождаются переживаниями, фрустрацией, стрессом, разрушительно влияющим на здоровье человека.

Конфликту присущи своеобразные свойства, отношения и внешние формы. И прежде чем давать определение понятия «конфликт», нужно рассмотреть некоторые из этих черт¹².

1. Конфликт — явление социальное. Самое главное для человека — это принадлежность к обществу. Вместе с тем в процессе межличностного взаимодействия наряду с сотрудничеством стали проявляться соперничество, конкуренция, психологическая несовместимость, противоположность интересов и выбора средств достижения целей. Обострение подобных противоречий, их эскалация привели в конечном счете к активному противоборству, конфликтам.

Правомерно считать, что межличностный конфликт — один из уходящих в глубины тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Поэтому *конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.*

2. Конфликт — осознанное явление. Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения.

3. Конфликт — явление широко распространенное. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни, будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Бесконфликтность — это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Там, где действуют люди, практически всегда есть место и конфликтам.

4. Конфликт — прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Что объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Ведь стороны сталкиваются друг с другом в определенной социальной среде, объективные условия и субъективные устремления непременно чем-то объединяют конфликтующих.

¹² Подробнее см.: *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Конфликтология. М., 2000. С. 32.

Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния так или иначе должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых им требований.

Таким образом, *конфликт — неотъемлемая часть жизни людей, при том можно выделить четыре основные сферы его проявления:*

- будни жизни человека;
- социальная жизнь;
- профессиональная деятельность;
- глобальные процессы.

Итак, получив представление о некоторых основных чертах конфликта, можно попытаться дать этому явлению определение. Хотя не существует единого подхода и общей формулы на сей счет. Суждения ученых сходятся в принципиальном истолковании элементов конфликтной ситуации, в то же время демонстрируют заметные расхождения при раскрытии самого понятия «конфликт».

Как и у других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Интересный подход у Е. Б. Моргунова, который предлагает дать три определения конфликта: когнитивное, интерактивное и рефлексивное:

- когнитивное, опирающееся на интеллектуальную составляющую конфликта. Конфликт — это столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность;
- интерактивное, акцентирующее внимание на специфике взаимодействия на разных стадиях конфликта. Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации;
- рефлексивное, основанное на анализе всех компонентов конфликтной ситуации. Конфликт — это та ситуация, в которой есть возможность для углубленного исследования объекта (среды), затем может быть переход к исследованию собственных форм мышления и выяснению того, почему мнения о фактах и проблемах действительно различаются.

В совокупности, давая более полное представление о конфликте и путях его разрешения, выделим в конфликте внешнюю и внутреннюю составляющую.

Первая связана с различиями в позициях, занимаемых сторонами по отношению к объекту конфликта.

Вторая касается различий в особенностях мышления конфликтующих сторон. Приведенные определения в основном имеют оптимистичную направленность, призывая стороны к развитию их взаимодействия и сотрудничества по исследованию компонентов конфликта. В жизни, к сожалению, чаще нет места ни для сотрудничества сторон, ни для позитивного разрешения конфликта¹³.

Таким образом, конфликт — столкновение противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей.

Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

Конфликт — это нормально, это то, что сопутствует как нашей внутренней жизни, так и нашему взаимодействию с людьми.

Переживание конфликтов — тяжелый и болезненный процесс, но это часть жизни человека. Мы не должны чувствовать себя виноватыми или несостоятельными неудачниками, когда переживаем конфликты. Это может показаться довольно очевидным, однако многие проблемы в жизни людей и их переживания возникают из-за непонимания или неприятия этой точки зрения.

Понять все это только через уяснение функций конфликта. Конфликт функционален в том смысле, что социальные и психологические процессы его развития воздействуют как на психику, поведение, деятельность оппонентов, так и на окружающих.

Как справедливо отмечал И. Б. Пономарёв: «Функция конфликта — это концентрированное выражение значения, конкретной роли и основного направления его развития. Функциональный подход предполагает рассмотрение многозначности процессов протекания межличностных и межгрупповых конфликтов. Многообразие причин возникновения противоречий, оттенков в характере столкновений, различий в позиции противоборствующих сторон определяет функциональную неоднозначность конфликтов»¹⁴.

¹³ Модели и методы управления персоналом. Учеб. пособие. / под ред. Е.Б. Моргунова М., 2001. С. 241.

¹⁴ Пономарёв И.Б. Избранные труды. М., 2002. С. 145.

Он предлагал выделять три группы функций, присущих конфликтам:

- 1) сигнальная и диагностическая;
- 2) деструктивная и конструктивная;
- 3) восстановительная, зондирующая и регулятивная.

Похожие функции выделяют и другие ученые. Дело в том, что конфликт может быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред, т.е. нести как негативные, так и позитивные последствия.

Другими словами, прогнозирование поведения человека неразрывно с осознанием этих последствий. В связи с чем, как нам кажется, целесообразно в первую очередь выделять две главные функции: *конструктивную* и *деструктивную*.

Соглашаясь с этим, А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов рекомендуют при этом учитывать ряд обстоятельств: отсутствие четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов; затрудненность обобщенной оценки положительной и отрицательной ролей конфликтов; особенности процесса разрешения конфликта; возможные изменения степени конструктивности и деструктивности конкретного конфликта различных стадиях его развития¹⁵.

Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль в одно время и в одних условиях и позитивную — на другом этапе, в другой ситуации.

Совершенно правильно отмечает среди позитивных функций конфликтов Н. В. Гришина такие: конфликт — источник развития; конфликт — сигнал к изменению; конфликт — возможность сближения; конфликт — это возможность разрядки напряжения, «оздоровления» отношений¹⁶.

Среди *конструктивных* функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:

- устраняет полностью или частично возникшее противоречие;
- конфликт позволяет при определенных условиях его разрешения снять психическую напряженность и улучшить межличностные отношения;
- человек приобретает определенный опыт разрешения трудных ситуаций, повышает свою конфликтологическую компетентность;
- конфликт проверяет прочность сложившихся отношений и взаимодействия, потребностно-мотивационную сферу участников.

К *отрицательным* последствиям конфликта относятся:

- неудовлетворенность людей общим делом;
- уход от решения назревших проблем;

¹⁵ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 252–253.

¹⁶ Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб., 2018. С. 67–69.

- нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях;
- оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников.
- деструкция межличностных отношений;
- в целом негативно влияет на профессиональную деятельность;
- отрицательно воздействует на личность, закрепляя отрицательный опыт решать проблемы насильственными способами.

В дополнение к этим функциям конфликт может выполнять еще ряд функций: интеграции, активизации связей, сигнальная, *инновационная, информационная, трансформации.*

Одна из основных функций — *интеграция*. Благодаря ей конфликт влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов в различных трудовых коллективах. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликтное столкновение наносит трудновосполнимый ущерб организованности и единству трудового коллектива.

Важнейшей функцией конфликта является *активизация социальных связей*. Это сказывается на темпах развития коллектива, определяет ту или иную степень делового настроения внутри любого его подразделения. Конфликт поддерживает социальную активность сотрудников, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития.

Существенная функция конфликта — *сигнальная*. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. С помощью конфликта руководитель регулирует поведение отдельных сотрудников. Конфликт часто улучшает эффективность совместной деятельности коллектива.

Конфликт значим и как средство инновации. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия, необходимость их преодоления и достижения максимальной пользы. Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем и т.д.

Конфликт также способствует *изменению межличностных и межгрупповых отношений*. Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

По мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, межличностные конфликты, например в организациях, почти в 3 раза чаще положительно влияют на эффективность совместной деятельности, чем отрицательно¹⁷.

Конфликт, как правило, *расширяет возможности получения информации о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью*. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер.

И еще на одну немаловажную функцию конфликта следует обратить внимание — *на профилактику (предотвращение) разрушительных противоборств*. Достигая разрядки напряженности между сотрудниками — участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным ущербом и потерями.

Весьма интересен подход к проблеме функций конфликта И. Е. Ворожейкина¹⁸. Суммарное представление о функциональной направленности конфликтов и последствиях дает разработанная им таблица (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Направленность и последствия конфликта
(по И. Е. Ворожейкину)**

Функция конфликта	Позитивная	Негативная
Интеграция	Снятие напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; формирование индивидуальных и коллективных интересов сотрудников; образование и объединение формальных и неформальных групп	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов сотрудников; проявление недобросовестного отношения к делу и стремление к личной выгоде; потворство эгоизму, своеволию, анархии

¹⁷ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 259.

¹⁸ Ворожейкин И. Е. Конфликтология. М., 2000. С. 48.

Функция конфликта	Позитивная	Негативная
Активизация социальных связей	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; препятствование сотрудничеству
Сигнальная	Выявление нерешенных проблем и стимулирование служебной деятельности; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива	Резкое выражение недовольства действиями руководства; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности работой
Инновация	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста профессионализма; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям	Создание дополнительных помех служебной и социальной активности; подавление делового настроя, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений
Трансформация служебных отношений	Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к службе; повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Информационная	Повышение уровня осведомленности сотрудников о положении дел; нахождение «общего языка»	Усиление недружественного поведения; уклонение сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями
Профилактическая	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в служебных отношениях	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур

При любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на коллектив и его сотрудников. В этом воздействии, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его вы-

сокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Важно избежать преувеличений в оценке и позитивных, и негативных последствий случившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Как мы уже убедились, конфликт — это сложное социальное явление, характеризующееся многими параметрами. В психологии впервые понятийная схема описания конфликта была предложена социальным психологом Л. А. Петровской, а в последующем расширена А. Я. Анцуповым.

Важнейшими компонентами являются сущность и функции, рассмотренные выше, а также структура, классификация, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика конфликта.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.
2. Конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта или сущностные признаки конфликта (рис. 2.1).

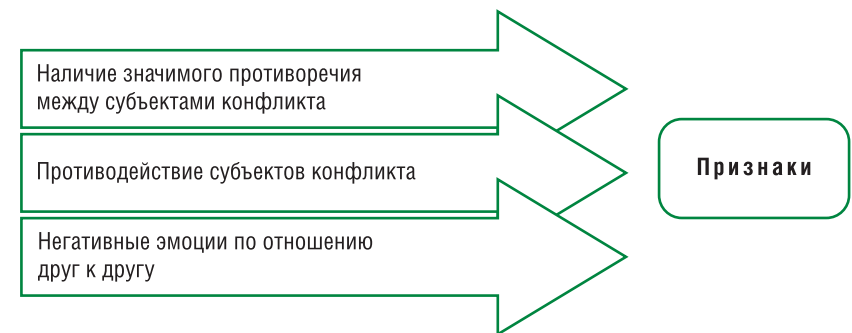


Рис. 2.1. Сущностные признаки конфликта

Однажды в одной из аудиторий при обсуждении сущностных признаков конфликта был задан вопрос, касающийся боксерского поединка, в котором все вышеперечисленное было в наличии: и значимое противоречие, и противодействие, и негативные эмоции. Но является ли эта ситуация на ринге конфликтом? Скорее, нет, так как правила поведения в указанном примере боксера заранее оговорены. И до тех пор, пока они не будут кем-либо из соперников нарушены, это не будет конфликтом. А вот когда кто-то вследствие каких-либо причин преступит черту, грань дозволенного, тогда поединок перерастет в настоящий конфликт.

Наряду с функциями важнейшим элементом универсальной понятийной схемы описания конфликтов являются его структура.

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Структурные характеристики конфликта являются статичными элементами, которые могли бы быть обнаружены в «срезе» конфликта, а его динамические характеристики связаны с тем, «какие именно события происходят» в конфликте.

Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых его существование, по мнению Н. В. Гришиной, невозможно: «изъятие» любого такого компонента из пространства конфликта либо сводит конфликт на нет, либо существенно меняет его характер¹⁹.

Разные специалисты несколько по-разному видят структурные компоненты конфликта. Например, Е. Б. Моргунов выделяет следующие:

- участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- посредник (может отсутствовать);
- объект-посредник (может отсутствовать);
- объект (предмет) конфликта;
- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- конфликтные действия оппонентов;
- фаза конфликта;
- меры по разрешению конфликта;
- завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники — это необходимый компонент, а посредники присутствуют далеко не всегда²⁰.

¹⁹ Гришина Н.В. Психология конфликта. С. 156.

²⁰ Модели и методы управления персоналом. Учеб. пособие. С. 248.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов несколько по-иному говорят о структуре конфликта. В частности, они выделяют: *объективное содержание конфликтной ситуации (конфликта) и психологические составляющие*.

К объективному содержанию конфликта он относит следующее.

1. Участников конфликта, влияющих прямо или опосредованно на его ход, сюда входят и основные (оппоненты), и группы поддержки, а также другие.
2. Предмет конфликта как основное противоречие из-за чего он и возник.
3. Объект конфликта — в отличие от предмета составляет его ядро и может являться конкретной материальной (ресурсом), социальной (властью) или духовной (идеей, нормой, принципом) ценностью, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.
4. Микро- и макросреда — условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, позволяющие рассматривать конфликт как социальную ситуацию.

Психологические составляющие следующие.

1. Мотивы сторон — это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность. Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их *целях* — овладение объектом конфликта. Здесь же А. Я. Анцупов обращает внимание на выделение позиции как системы отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках.
2. Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий участников конфликта.

Стратегия поведения рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики.

Тактика — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии.

3. Информационные модели конфликтной ситуации. По-другому этот субъективный компонент конфликтной ситуации называют восприятием конфликта оппонентами. Он является исключительно важным для понимания возникновения и развития конфликта²¹.

²¹ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. С. 233.

Структуру конфликта можно представить и в виде следующей схемы (ее предлагает С. М. Емельянов)²²(рис. 2.2).

Поясним основные структурные элементы конфликта.

Стороны (участники) конфликта обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых осуществляется их взаимодействие в данной ситуации. Они могут быть представлены как отдельными людьми, так и группами.

Предмет конфликта — это то, из-за чего возникает конфликт. Это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит решению и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и связанные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и их распределение, статусное положение личности в коллективе и т. п.

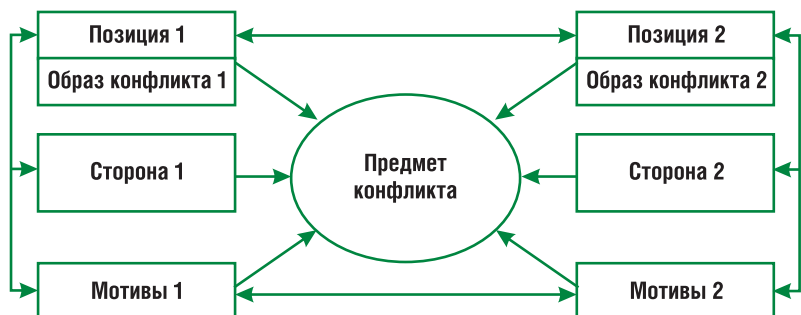


Рис. 2.2. Структура конфликта

Предмет конфликта (иногда выделяют еще и объект) — объект противоречащих или несовместимых притязаний сторон: материальные ценности, возможность, некое ценностное утверждение, исключаяющее мнение другого, или соблюдение (несоблюдение) каких-то правил и т. д. Он, как правило, связан с целями конфликтующих сторон, однако не все их цели в конфликте связаны с предметом.

Вместе с тем А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов настаивают, как мы отмечали ранее, на выделении *объекта конфликта* как самостоятельного структурного элемента. Они считают его непременным атрибутом конфликта. Причем сразу выделить объект конфликта, по их мнению,

в каждом случае не всегда удастся. Объект лежит глубже, чем предмет конфликта, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта, по их мнению, может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента²³.

Образ конфликтной ситуации — это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы сторон в конфликте. При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп²⁴.

Мотивы в конфликте — это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

Базисными побудителями активности сторон в конфликте являются потребности.

Мотивация находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми только путем лишения других сторон возможности реализовать их цели. В других же случаях (например, при конфликте ценностей) противостояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, точек зрения, аксиом.

Позиции конфликтующих сторон — это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Часто для того, чтобы точнее уяснить природу конфликта, по мнению А. В. Дмитриева²⁵, необходимо определить его границы, т. е. внешние пределы в пространстве и во времени.

Можно выделить три аспекта определения границ конфликта:

- пространственный;
- временной;
- внутрисистемный.

Пространственные границы конфликта обычно определяются территорией, на которой происходит конфликт.

Временные границы — это продолжительность конфликта, его начало и конец. От этого зависит прежде всего юридическая оценка действий его участников в той или иной момент времени.

²² Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 2009. С. 23.

²³ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. С. 234.

²⁴ Там же. С. 236.

²⁵ Дмитриев А.В. Конфликтология. М., 2001. С. 57.

Внутрисистемные границы. Всякий конфликт происходит в определенной системе. Внутрисистемные связи сложны и многообразны. Например, конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть глубоким, обширным или частным, ограниченным.

Интересен подход к пониманию психологической структуры конфликта И. Б. Пономарёва (рис. 2.3), который считал, что конфликт характеризуется системой познавательных, эмоциональных, волевых и мотивационных параметров.

Поэтому им было предложено выделять компоненты, представленные на рис. 2.3²⁶.

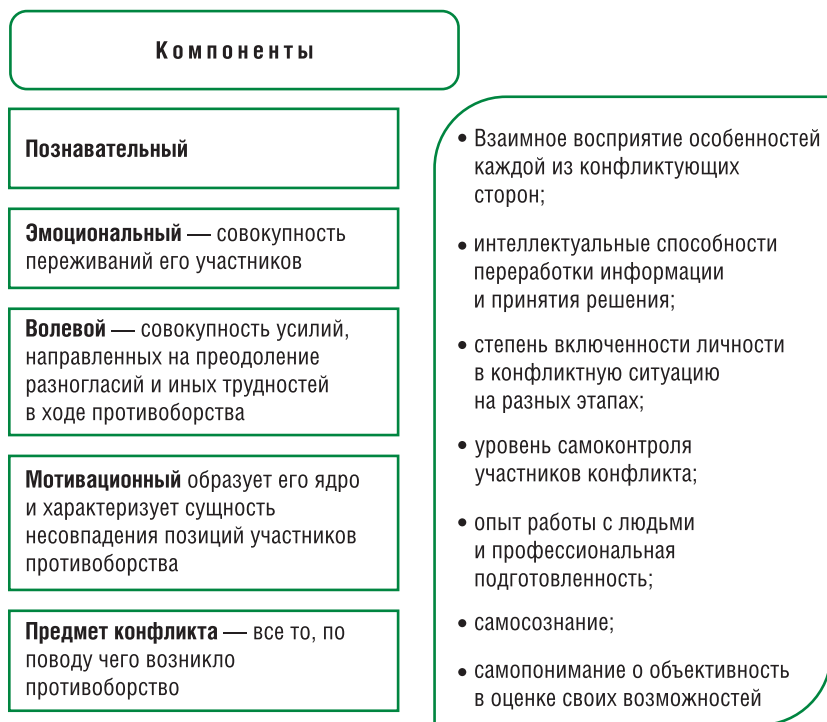


Рис. 2.3. Психологическая структура конфликта

Говоря о познавательных или когнитивных явлениях у противостоящих сторон конфликта необходимо учитывать, что они характеризуются:

- противоречивостью взаимного восприятия;
- искаженностью представлений об индивидуальных особенностях друг друга, их действиях, условиях жизни и работы, поводах и причинах конфликта;
- фрагментарностью восприятия событий;
- недостаточной переключаемостью внимания, некоторой защищенностью на чем-либо;
- отождествлением себя как потерпевшей стороной;
- некритичностью мышления;
- недопониманием друг друга и т.д.

Уточняя особенности эмоционального компонента, И. Б. Пономарёв обращал внимание на то, что соответствие переживаний субъектов конфликта реальному противодействию связано с эмоциональной чувствительностью, особенностями эмоционального склада, взаимовосприятия и понимания психического состояния²⁷.

К наиболее типичным здесь можно отнести:

- эмоциональную невосприимчивость;
- неприятие сторонами конфликта друг друга;
- вербализацию агрессии;
- отчужденность и озлобленность и т.д.

В волевом компоненте выделяются: упрямство, грубость, пререкания, недисциплинированность, нарушение норм морали, нерешительность и неуверенность.

Мотивы, выступая в форме стремления достичь взаимоисключающих целей, проявляются:

- побуждением к активности действий;
- осознанием потребностей каждой из сторон;
- в формировании отрицательных установок.

На уровне обыденного сознания психологические компоненты структуры конфликта выступают в обобщенном, свернутом виде.

Из представленных структур конфликта является наиболее удачным, как нам кажется, вариант А. Я. Ациупова и А. И. Шипилова. Вместе с тем окончательного единого понимания психологами структуры конфликта пока не существует.

2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ И ИХ ПРИЧИНЫ

Конфликты представляют собой сложное социально-психологическое явление. Они отличаются большим многообразием. Каж-

²⁶ Пономарёв И. Б. Избранные труды. М., 2002. С. 135—142.

²⁷ Пономарёв И. Б. Избранные труды. С. 137.

дое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Анализ и оценка конфликтов предполагает их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета и целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений. Кроме того, с практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценивать возможные пути их разрешения.

Подходы к классификации могут быть самыми разными.

Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический.

Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

В практике трудовой деятельности предпочтителен свой подход. Необходимо, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

Некоторое представление о возможной классификации конфликтов дает табл. 2.2, предложенная С. М. Емельяновым²⁸.

Таблица 2.2

Классификация конфликтов

№	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия
		Идеологические	Противоречия во взглядах
		Социально-бытовые	Противоречия социальной сферы
		Семейно-бытовые	Противоречия семейных отношений

²⁸ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. С. 25.

№	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
2	Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
		Острые длительные конфликты	Возникают при наличии глубоких противоречий
		Слабовыраженные и вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон
		Слабовыраженные и быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
		Межличностные конфликты	Субъектами конфликта выступают две личности
		Конфликты «личность — группа»	Субъекты конфликта: с одной стороны — личность, а с другой — группа (микрогруппа)
		Межгрупповые конфликты	Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы
		Деструктивные конфликты	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты	Имеют четкий предмет
		Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

№	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные	Между сотрудниками, которые не подчинены друг другу
		Вертикальные	Между, например, начальником и подчиненным
		Смешанные	Объединяют оба вышеперечисленных положения
7	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые	Имеется в виду характер протекания
		Спонтанные	Внезапно возникающие, без каких-либо видимых причин
		Инициативные и спровоцированные	Либо кто-то является открытым инициатором конфликта, либо обстоятельства скрыто подтасовываются таким образом, что конфликт происходит
		Неизбежные	Обстоятельства складываются таким образом, что конфликт все же происходит, несмотря на усилия кого-либо из сторон предотвратить его
		Вынужденные	Обстоятельства складываются таким образом, что другого выхода просто нет
		Лишенные целесообразности	Когда предмет конфликт малозначителен и несущественен
8	По масштабам и продолжительности	Общие и локальные	Поражают в целом коллектив или только какую-то малую социальную группу
		Кратковременные и скоротечные	Протекают за небольшой промежуток времени
		Затяжные и долгосрочные	Протекают за большой промежуток времени
9	По способам урегулирования	Антагонистические	Выражено противоречивые
		Компромиссные	В них можно добиться соглашения
		Полностью или частично разрешаемые	Конфликт разрешен либо достигнута договоренность по каким-то позициям
		Приводящие к согласию и сотрудничеству	Достигнута полная договоренность

Кроме того, целесообразно выделять такие конфликты, как «деловой» и «позиционный». Деловые конфликты относятся к предметному содержанию конфликтного взаимодействия сотрудника и противодействующего ему лица.

Позиционные конфликты направлены на изменение взаимоотношений участников конфликтного взаимодействия.

Еще один вариант классификации конфликтов был предложен Р. Каном и Д. Вольфом, в котором в качестве критерия используется понятие социально-психологической роли. Они выделили следующие конфликты.

1. Межиндивидуальные.
2. Внутрииндивидуальные — между личностными чертами и функциональной ролью.
3. Межролевые — между разными функциональными ролями.
4. Ценностно-ролевые — между ценностями и ролью.
5. Ролеподавляющие — роль подавляет личность.
6. Ролезаполняющие — личность подавляет роль²⁹.

Е. Б. Моргунов предлагает следующую классификацию.

По уровню отношений, затронутых в конфликте:

- внутриличностные,
- межличностные,
- межгрупповые.

По характеру причин возникновения:

- объективные, предопределены объективными причинами, например, объективные возрастные кризисы человека могут сопровождаться внутриличностными или межличностными конфликтами,
- субъективные, предопределены субъективными причинами без объективных предпосылок, преломляются через сознание человека,
- спровоцированные, порождены конфликтами, в основе чаще лежит объективный конфликт, он разрешается, но формируются определенные отношения, которые в дальнейшем могут породить совершенно другой конфликт.

По процессу протекания:

- скрытые конфликты, стороны не признают, что находятся в конфликте,
- открытые конфликты, стороны понимают, что их интересы столкнулись и предпринимают открытые действия для достижения своих целей,

²⁹ Kahn, R., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. (1964) Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. N.-Y. : Wiley and Sons.

- враждебные, сам конфликт превращается в цель, теряется исходная причина.

С точки зрения их разрешения:

- конструктивные — с позитивным знаком (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива),
- субъективные, предопределены субъективными причинами без объективных предпосылок, преломляются через сознание человека,
- спровоцированные, порождены конфликтами, в основе чаще лежит объективный конфликт, он разрешается, но формируются определенные отношения, которые в дальнейшем могут породить совершенно другой конфликт³⁰.

Сегодня наиболее распространенной в психологии конфликта является классификация в форме типологии (т.е. в ее основе лежит существенный признак конфликта). Это наиболее ценный и сложный вид классификации, предложенный А. И. Анцуповым и А. И. Шипиловым.

Во-первых, они делят конфликты с участием человека и зооконфликты.

Во-вторых, зооконфликты, по их утверждению, бывают интрапсихическое и зоосоциальные (между двумя животными, между животным и группой, между группами животных).

В-третьих, конфликты с участием человека делятся на внутриличностные (мотивационный между «хочу» и «хочу»; неадекватной самооценки между «могу» и «не могу»; нереализованный — между «хочу» и «не могу»; ролевой — между «нужно» и «нужно»; моральный или нравственный — между «хочу» и «нужно»; адаптационный — между «нужно» и «не могу») и социальные: межличностные; между личностью и группой; между малыми социальными группами; между средними социальными группами; между большими социальными группами; межгосударственные.

В-четвертых, по остроте противодействия участников бывают конфликты высокой, средней и низкой интенсивности.

В-пятых, в зависимости от сфер человеческой жизнедеятельности конфликты делят на семейные, бытовые, производственные, педагогические, экономические, политические и т.д.³¹.

Как вы уже заметили, приведенная типология во многом созвучна с типологией С. М. Емельянова. Однако приведенные классификации не исчерпывают проблему, так как в основе ее может быть положен любой признак и по-прежнему она является не до конца разрешенной.

³⁰ Модели и методы управления персоналом. Учеб. пособие. С. 244.

³¹ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. С. 238.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания. Например, Е. Б. Моргунов предлагает выделять следующие группы.

Первая состоит в процедурной и технологической неопределенности.

Вторая — многоначалие.

Третья — у руководителя слишком много подчиненных.

Четвертая — порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены между сотрудниками.

Пятая — не меньше конфликтов возникает и при отсутствии очевидных предметов для спора. К этой группе относятся межличностные конфликты, проистекающие из психологических проблем оппонентов³².

Причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

Среди огромного множества причин конфликтов прежде всего выделим так называемые *общие* причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах, и именно они приводят к предконфликтной обстановке. К ним можно отнести следующие.

Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.

Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.

Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, направленность).

Например, признаком личностных причин конфликтов часто является наличие в поведении неадекватных защитных механизмов в де-

³² Модели и методы управления персоналом. Учеб. пособие. С. 246.

тельности: рационализации (объяснение своих незаконных действий интересами службы и т.п.); вымещения (словесное оскорбление подчиненных и т.п.); замещения (достижение ложного ощущения своей профессиональной значимости за счет внешней атрибутики деятельности и т.п.); изоляции (сокращение контактов с людьми вне рамок своей правоохранительной системы, сужение коммуникативных связей) и др.

Вторую группу причин мы назовем *частными*. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта, хотя и не имеют своей задачей целенаправленную провокацию конфликта. Назовем некоторые из них.

1. Неудовлетворенность условиями деятельности:
 - жесткая регламентация содержания и методов деятельности нормами права,
 - неблагоприятное влияние микросреды,
 - высокий динамизм обстановки,
 - напряженный, насыщенный стрессогенными факторами, эмоционально неблагоприятный характер служебной деятельности,
 - высокая степень опасности, связанной с остротой нравственного и психологического противоборства,
 - большие физические и психические перегрузки,
 - неопределенность обязанностей,
 - преобладание нездорового социально-психологического климата в коллективе,
 - несовершенство системы профориентации, отбора, подготовки, переподготовки и повышения служебной квалификации и др.
2. Чрезмерная нагрузка, ненормированный рабочий день, рабочие «авралы» и неадекватная этому зарплата.
3. Нарушение служебной этики, которая проявляется как во взаимоотношениях между начальниками и подчиненными, так и в повседневной работе между коллегами.
4. Нарушение трудового законодательства.
5. Ограниченность ресурсов (плохое финансирование).
6. Различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей.
7. Низкая коммуникативная компетентность людей (зачастую просто отсутствие элементарных навыков делового общения).
8. Неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками. Лишняя нагрузка, которая нигде не учитывается и, соответственно, не оплачивается, может вызвать у сотрудника только негативные эмоции и выразиться в протесте. Принуждение к неофици-

альному исполнению дополнительных служебных обязанностей в традиционной форме «кто больше везет, на того и грузят» приводит к ухудшению отношений и, соответственно, чаще возникают трудные межличностные ситуации.

9. Проявление причин личностных конфликтов имеет место как во внешней среде деятельности, взаимодействии с объектом профессиональной деятельности, так и во внутрисистемном общении, совместном выполнении с подчиненными служебных задач.
10. Во внутрисистемном общении руководителя с подчиненными возможны следующие проявления:
 - потеря инициативы в работе, «имитация активной деятельности»,
 - установка на приоритетность текущего процесса деятельности, выполнения текущих задач вне связи с достижением конечных результатов деятельности,
 - опора на старые, привычные методы работы и недооценка внедрения новых методов деятельности, инноваций,
 - направленность на совершение формализованных, документально оформленных профессиональных действий при недостаточном внимании к человеку,
 - профессиональный эгоизм (эгоцентризм), часто блокирующий эффективное взаимодействие и снижающий результаты совместной деятельности.

В качестве еще одного примера можно привести результаты опроса, который сделал акцент на то, что часто не учитывается множество психологических и социально-психологических факторов:

- неадекватный возможностям сотрудника уровень притязаний и завышенные личностные ожидания — 42%;
- недостаточная профессиональная подготовленность — 56%;
- особенности социально-психологической дезадаптации личности, приводящие к проявлению агрессивности, жесткости в обращении с коллегами и т.п. — 28%;
- потеря интереса к деятельности, разочарование в профессии и т.п. — 74%;
- неадекватный и грубый стиль руководства и общения с подчиненными, негативно влияющие на межличностные отношения — 69%³³.

³³ Цветков В.Л., Танов А.М. Проблема конфликта «руководитель — подчиненный» в контексте стиля общения руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 3. Омск : Омская академия МВД России. С. 46.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликта.

Зачастую термин «конфликт» употребляется применительно к понятию «конфликтная ситуация». Чтобы правильно различать данные термины, целесообразно рассмотреть следующую схему (рис. 2.4):

**Событие (явление) — Противоречие — Конфликтные отношения —
Конфликтная ситуация — Инцидент — Конфликт**

Рис. 2.4. Динамика возникновения конфликта

Как следует из этой схемы, после возникновения определенного события между субъектами появляется противоречие, т.е. разногласие, возникающее между субъектами, что приводит к образованию конфликтных отношений.

Конфликтные отношения — это способ (процесс) взаимодействия, характеризующийся несовпадением либо незнанием, непониманием целей, потребностей, интересов партнера. Возникновение конфликтных отношений приводит к созданию конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация — ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, лично значимой для каждого ее участника. В ходе этого противостояния субъекты конфликта ищут повод для открытого столкновения, который далеко не всегда напрямую связан с основной причиной конфликта.

Этот повод дает возможность возникновения инцидента.

Несколько по-другому дают определение конфликтной ситуации А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, которые видят в ней частное понятие по отношению к конфликту, представляющую собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени³⁴.

Для решения практических задач, связанных с анализом конфликтов и их разрешением, важное значение имеет классификация конфликтных ситуаций. Наиболее часто встречающиеся типы конфликтных ситуаций представлены в табл. 2.3.

Типы конфликтных ситуаций

Характер конфликтной ситуации	Проявления
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение служебной дисциплины
Неудовлетворительный стиль управления	Ошибки в подборе и расстановке кадров. Ошибки в организации контроля. Просчеты в планировании. Нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального взаимодействия. Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение принятых в коллективе правил взаимоотношений. Нарушение этики общения
Низкая профессиональная подготовка	«Брак» в работе. Неспособность принять адекватное решение

Проиллюстрировать содержание описанной таблицы можно некоторыми экспериментальными данными.

В числе наиболее значимых факторов, обуславливающих конфликтные ситуации, выделяются следующие:

- неудовлетворенность социально-бытовыми условиями, возможностью улучшить свои жилищные условия;
- правовая и социальная незащищенность (67%);
- степень профессионального риска (42%);
- отсутствие перспективы профессионального роста, а также возможности выбора работы с более привлекательными условиями (39%);
- непрестижность профессии (24%);
- упущения в подборе кадров (27%).

Действие таких факторов усиливается недостатками функционирования аппаратов этих организаций, т.е. обилием «бумажной работы», недочетами в системе морального и материального стимулирования и т.д.

Основные типы конфликта, которые получили наибольшее распространение (учитывая, что один и тот же конфликт можно было одновременно относить к различным):

- борьба за качество деятельности (45%);
- борьба за честь и достоинство (9%);

³⁴ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 230–231.

- борьба за определенную роль в служебном коллективе, власть и влияние (16%);
- борьба с несправедливым получением и распределением материальных благ (12%);
- борьба начальников (подчиненных) за право независимых от подчиненных (начальников) решений и действий, за право самому принимать решения (8%);
- борьба за справедливую оценку деятельности (21%);
- борьба за выдвижение на вышестоящую должность, перевод на лучшее место работы (11%);
- вредные привычки сотрудников (курение) (7%);
- реформирование системы органов внутренних дел (оптимизация и сокращения организационно-штатной структуры) (19%).

Описывая кратко суть этих конфликтов и основные моменты их возникновения, в обобщенном виде можно охарактеризовать их следующим образом в порядке убывания:

- неравномерное распределение служебной нагрузки, нежелание оптимизации структуры (38%);
- плохое исполнение своих обязанностей и низкое качество деятельности (35%);
- негативные отношения и неприязнь, чувство несправедливости (25%);
- руководителя не интересовали возражения (19%);
- вмешательство руководителя в работу подчиненного (18%);
- невыполнение обещаний начальником (16%);
- руководителя не удовлетворяло качество работы подчиненных, требование улучшения показателей деятельности (15%);
- превышение служебных полномочий (12%);
- руководитель имел цель уволить сотрудника (12%);
- нарушение служебной дисциплины (11%);
- перевод на лучшее место службы и вышестоящую должность (10%);
- отрицательное отношение руководителя к вредным привычкам сотрудников (7%);
- стремление быть независимым в принятии решений в своей части без участия начальников (5%);
- отстаивание интересов деятельности (4%).

Действия и инициатива (и это важно) в 79% описанных ситуаций принадлежали руководителю.

По длительности конфликта: больше всего от месяца до полугода — 45%; от одного дня до месяца — 30%; затяжных (свыше года) — 25%.

Как нам кажется, значимым показателем влияния стиля общения на служебные конфликты является желание руководителя разрешить их. Каковы успехи?

Только в 25% ситуаций можно вмешательство оценить положительно, в 59% — фактически не повлияло и в 23% — результат был отрицательный.

Полностью разрешено противоречие в 24% ситуаций, частично — в 43%, не разрешено — в 19%, и оно еще более обострилось — в 12%.

Только в 11%, по мнению респондентов, полностью победил руководитель и в 32% — никто не взял верх.

А вот еще некоторые цифры, наглядно демонстрирующие эффективность предпринимаемых усилий. Только в 13% ситуаций руководителем достигнуты поставленные цели и было снято некое напряжение в межличностных отношениях. А в остальных:

- все оказались в ситуации замороженного конфликта, каждый остался при своем мнении, т.е. конфликт фактически не разрешен (11%);
- уволен «виновник» конфликта (14%);
- принято половинчатое решение (9%);
- начальник не достиг желаемого — укрепления своего авторитета и уважения, а сотрудники не удовлетворили свои потребности и все остались при своих мнениях (27%);
- начальство всегда право, и были ужесточены требования к профессиональной деятельности (11%);
- изменено решение о назначении на вышестоящую должность (5%)³⁵.

Следующее звено нашей схемы — инцидент.

Инцидент — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующих резкое обострение противоречия и начало борьбы между участниками.

Динамика инцидента такова: первый субъект конфликта вполне сознательно наносит моральный (в устной форме или письменной) или физический ущерб своему оппоненту. Второй субъект предпринимает адекватные действия в отношении первого субъекта конфликта.

В конечном итоге все это завершается конфликтом — столкновением противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей.

³⁵ Цветков В. Л., Танов А. М. Проблема конфликта «руководитель — подчиненный» в контенте стиля общения руководителя.

2.3. ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ

Как любое социальное явление, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Поэтому важной характеристикой конфликта является его динамика, которая представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов. Описание динамических характеристик конфликта предполагает внимание к развитию конфликта и требует ответа, как считает Н. В. Гришина, на два ключевых вопроса: что происходит в конфликте и как это происходит³⁶.

Динамика конфликта находит свое отражение в следующих понятиях: *периоды, этапы и фазы конфликта*.

Периоды и этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из них важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

Разные конфликтологические концепции предлагают разнообразные членения процесса конфликта на стадии. По одной из них выделяются три основных стадии:

Первая — фронтальная, где оппоненты стремятся к обеспечению своего интереса за счет противоположной стороны.

Вторая — компромиссная, где оппоненты приходят к пониманию того, что достижение своего интереса возможно лишь за счет создания общего для них компромиссного интереса.

Третья — управленческая, где оппоненты стремятся к взаимодополнению интересов и общему пониманию позиционной разницы интересов.

Другая позиция больше внимания уделяет истории развития отношений оппонентов до конфликтной ситуации. Выделяется предконфликтный период, в котором уже обозначено различие между интересами, но субъекты их не осознают.

Начало конфликта датируется моментом осознания одним из взаимодействующих субъектов отличия своих интересов от интересов других. В этот момент он становится оппонентом. Часто осознание оппонентом отличия своих интересов знаменуется началом его односторонних действий по обеспечению собственного преимущества.

Предлагается необходимый признак начала конфликта — растущая психологическая напряженность в отношениях оппонентов. Важную функцию в разгорании конфликта играет инцидент — острое взаимодействие оппонентов, повод для которого может не совпадать с предметом конфликта.

В ситуации атмосферы психологической напряженности даже самый безобидный предмет может сыграть роль пускового механизма фронтальных действий.

Если не проводить специальную работу по разрешению конфликта, он может завершиться либо победой одной из сторон, либо при равенстве их шансов застреванием взаимодействия на одной из стадий фронтации. Такое застревание иногда называют кризисом.

Позитивное развитие конфликта, как правило, основывается на проведении специальной работы по обеспечению бескризисного хода конфликтного взаимодействия.

Одним из результатов конфликтологических разработок являются технологии проведения оппонентов через все стадии развития конфликта к его позитивному разрешению³⁷.

Если суммировать предложенные точки зрения, то можно обозначить следующие основные периоды и этапы конфликта.

Латентный период включает в себя следующие этапы.

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.
2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т.д.

Открытый период включает в себя следующее.

1. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные действия против инициатора конфликта.

³⁶ Гришина Н. В. Конфликтология. С. 160.

³⁷ Модели и методы управления персоналом. Учеб. пособие. С. 248.

2. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути предмета конфликта.
3. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): *педагогическими* (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.) и *административными* (перевод на другую должность, увольнение, привлечение к дисциплинарной ответственности и т.п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта, прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Описанный процесс можно изобразить графически (рис. 2.5).

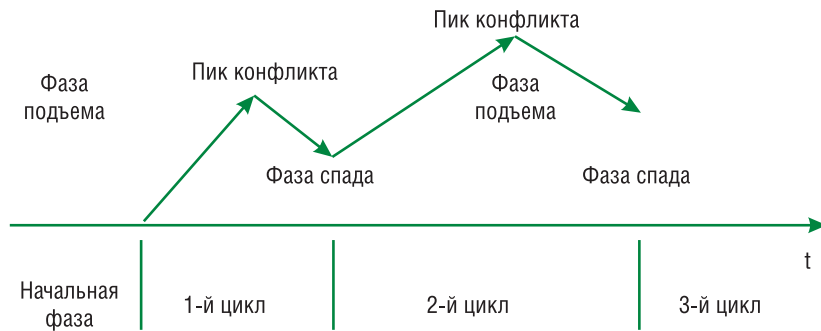


Рис. 2.5. Фазы конфликта

Основными фазами конфликта являются: начальная, подъема, пик конфликта и спада. Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т.д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а также возможности по его разрешению отражены в табл. 2.4.

Уяснение сути того, как именно возникают конфликты, имеет существенное значение для определения способов их разрешения в деятельности сотрудников правоохранительных органов, поэтому мы рассмотрим некоторые из простейших механизмов, которые были описаны в работах отечественных и зарубежных авторов, которые актуальны.

Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации...	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик подъема	Развитие открытого конфликта	менее 5%
Фаза спада	Развитие открытого конфликта	около 20%

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

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

Конфликтогены — это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Механизмы развития конфликта по первой формуле основываются на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, т.е. нарастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом (рис. 2.6).

$$\text{КФГ1} \longrightarrow \text{КФГ2} \longrightarrow \text{КФГ3} \longrightarrow \dots \longrightarrow \text{КФ},$$

Рис. 2.6. Формула конфликта 1:

КФГ1 — первый конфликтоген; КФГ2 — второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 — третий конфликтоген, ответный на второй и т.д.

Важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т.д., т.е. каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (*Закон эскалации конфликтогенов*).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно будем называть конфликтами типа А.

Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле.

В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов. В следующей таблице дается характеристика некоторых конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Типы конфликтогенов

Характер конфликтогенов	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение, унизительная похвала, упрек, подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания, навязывание своих советов, своей точки зрения напоминовение о неприятном, нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана, манипуляции сознанием человека
Нарушение этики	Причиненные случайно неудобства без извинения, игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.), перебивание собеседника, перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы, ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания

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

$$КС + И = КФ$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б.

Устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

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

$$КС1 + КС2 + \dots + КСп = КФ, \text{ при этом } п \geq 2$$

Словами эту формулу можно выразить так:

сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

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

Важен, как нам кажется, и трансактный анализ для прогнозирования конфликтов.

Теория трансактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х гг. XX в. Основные положения этой теории изложены им в книге «Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры» и широко используются в психотерапии при лечении различных психических расстройств, а также в работе психологов по коррекции поведения человека.

Эта теория может быть с успехом применена не только в практике прогнозирования конфликтов, как уже отмечалось нами, но и в их предупреждении в межличностном взаимодействии (МЛВ).

В теории трансактного анализа Э. Берна каждый участник взаимодействия является носителем трех основных независимых и обособленных личностных позиций: 1) «родитель»; 2) «взрослый»; 3) «дитя». Эти позиции являются терминами трансактного анализа игр и имеют смысл, не совпадающий с обыденным пониманием этих слов.

1. Позиция «родитель» проявляется в потребностях и установках доминирования, покровительства, уверенности в своей правоте, в авторитетности высказываний. Он требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т.п.

Отрицательные свойства этой роли: ригидность (неспособность к гибкости поведения), догматизм, чувство превосходства, безапелляционность суждений, тенденция к «карающему» поведению.

2. Позиция «взрослый» выражается в реалистичности видения мира, в трезвом и рациональном самоконтроле поведения, в признании за другим права быть самим собой.

Человек в этой позиции ориентирован на объективность оценки ситуации общения, для него характерна пластичность (гибкость) поведения в целом и установка на действие, рациональное решение ситуации. Эта роль не связана с возрастом человека.

Отрицательными свойствами данной позиции является скептицизм в оценках явлений жизни, недостаточная эмоциональность, излишняя подконтрольность творческого воображения, склонность к шаблонному мышлению.

3. Позиция «дитя» выражает детское эмоционально-непосредственное отношение к миру. Качества, присущие ребенку: доверчивость, раскованность поведения, творческая фантазия. И одновременно капризность, несдержанность, обидчивость, пугливость, неуверенность, беспомощность, детский негативизм, легкомыслие.

В ролевом поведении могут проявляться все три позиции, но ситуативно преобладает только одна из них. Позиция в поведении проявляется в интонациях, в лексике, характерных позах и т.д.

В любой ситуации в той или иной степени проявляются каждая из трех позиций Р, В, Д. Искусство состоит в том, чтобы правильно определить решающую из них, в соответствии с которой и действует человек. Знание этой позиции позволяет предвидеть поведение собеседника и, следовательно, скрыто управлять им посредством введения его в соответствующую позицию.

Важнейшим понятием позиционного анализа является **транзакция** — единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций друг друга.

Э. Берн выделяет три типа транзакций: дополнительные, пересекающиеся и скрытые.

В дальнейшем сокращенно мы будем обозначать позиции сторон соответственно буквами: **Р, В и Д**.

С. М. Емельянов предлагает следующую последовательность транзактного анализа³⁸ межличностного взаимодействия (МЛВ).

Алгоритм транзактного анализа

1. Составить матрицу.

Si	Sm
Р	Р
В	В
Д	Д

2. Выделить субъекты МЛВ (Si — инициатор, Sm — мишень).

- Уяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов МЛВ: Р, В, Д.
- Уяснить направленность позиции каждого субъекта МЛВ и обозначить стрелками в матрице.
- По матрице определить сумму расхождений в позициях.
- Сделать вывод:
 - сумма расхождений равна нулю — отсутствие конфликтной ситуации;
 - сумма расхождений от одного до четырех свидетельствует о наличии конфликтной ситуации.

Примеры

На совещании у руководителя одно из должностных лиц заявляет другому: «Вы сорвали выполнение поставленной руководством задачи». Другая сторона: «Нет, это вы виноваты, потому что не обеспечили для этого необходимыми материальными средствами».

	Si	Sm
Р		Р
В		В
Д		Д

Если линии на матрице пересекаются, то — конфликт.

Курсант обращается к преподавателю на экзамене: «Почему вы поставили мне четверку, а не пятерку?». Преподаватель: «Давайте разберемся».

	Si	Sm
Р		Р
В		В
Д		Д

Если линии на матрице не пересекаются — это свидетельствует об отсутствии конфликтной ситуации.

Давайте еще раз обратимся к последнему примеру. В нем распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается адресатом, поскольку его устраивает: их позиции являются как бы частью одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. Обратная транзакция при этом является зеркальным отображением исходной. Да, это означает комфортное, бесконфликтное общение. Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.

³⁸ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. С. 57.

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает адресата, то это может привести к конфликту, т.е. является конфликтогеном.

Чем сильнее рассогласование позиций, тем сильнее конфликтоген и большая вероятность возникновения конфликта. Рассогласование позиций может содержать и «уколы», подчас болезненные, для одного или обоих партнеров.

На трансактной схеме рассогласование проявляется в том, что стрелки будут непараллельны. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры

Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый (чтение между строк). Рассматривая всевозможные манипуляции, мы видели, что именно подтекст, специально построенные скрытые воздействия позволяют манипулятору управлять собеседником против его воли. На трансактной схеме скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками.

Характеризуя конфликт, нельзя не сказать об его эмоциональной составляющей. В нем проявляется отношения людей к текущей ситуации.

Исследования показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно притягивает к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная.

Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы.

Эмоциональные конфликты самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже распоряжение предметом конфликта теряет смысл для оппонентов.

Психологами выявлено, что эмоциональные реакции подчиненных и начальников во время межличностного конфликта не имеют существенных отличий. Единственное отличие наблюдается в вероятности неконтролируемых вспышек негативных эмоций. У подчиненных такие эмоции наблюдаются в 2 раза чаще, чем у начальников.

Причиной этого может быть оценка слабости своей позиции в конфликте, менее чем у начальника, развитая способность контролировать внешние проявления эмоций в конфликтных ситуациях. Оценка тенденций в изменениях качества деятельности в диаде под-

чиненный — непосредственный начальник показывает, что во время конфликта у подчиненного качество работы ухудшается примерно в 3 раза чаще, чем у начальника.

Выводы. Конфликт — это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а поэтому должен рассматриваться как одна из форм нормального человеческого взаимодействия. Конфликт не всегда приводит к разрушениям. При определенных условиях конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости определенных отношений.

Итак, динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий. В динамике конфликта выделяют ряд периодов, этапов и фаз.

Знания сущности конфликта, причин его возникновения, структуры и динамики развития позволяют управлять им.

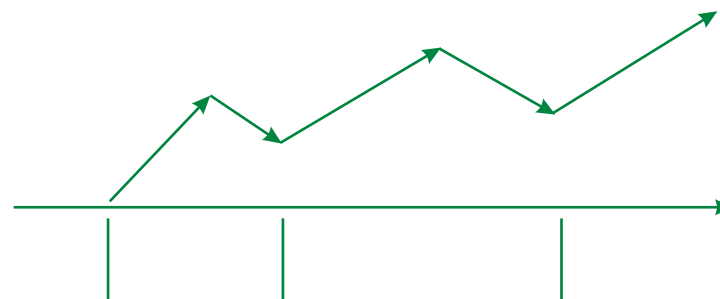
ПРАКТИКУМ

Задание 1. Опишите необходимые и достаточные условия возникновения конфликта.

Задача 1. Как вы считаете, можно ли считать боксерский поединок конфликтом? Своё решение обоснуйте исходя из ответа на задание 1.

Задание 2. Изобразите графически структуру конфликта.

Задание 3. В нижеприведенном графике отражено соотношение таких понятий, как этапы и фазы конфликта, завершите его, вписав недостающие характеристики.



Задача 2. Выберите наиболее правильное определение социального конфликта из четырех предложенных вам вариантов.

Социальный конфликт — это:

- а) конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентаций, которые имеют выраженный нравственный компонент;
- б) наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, которые возникают в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу;
- в) острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности; эта борьба отражает противоречивые связи с социальной средой и задерживает принятие решения;
- г) противоречие, возникающее на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации личности и требующее разрешения.

Задача 3. Между двумя сотрудниками возник спор по поводу сроков внедрения новой компьютерной технологии в обработку статистических данных. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами оптимизации деятельности подразделения, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов тех, кому предстоит осваивать новую технологию.

Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Задача 4. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим ошибку в оформлении рабочих документов, руководитель предъявил претензии к подчиненному и высказал мнение, что его, скорее всего, придется лишиться премии.

Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Задача 5. При переводе сотрудника к новому месту работы новый руководитель обещал в течение трех месяцев рассмотреть вопрос о его выдвижении. По истечении указанного срока обещание не было выполнено.

Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Задача 6. Один сотрудник высказывает другому претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Послед-

ний принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 4. В. П. Шейнов приводит три формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Конфликты типа А: зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ) — это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними. Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Конфликты типа Б: зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом: $КС + И = КФ$. Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Конфликты типа В: зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующих задачах.

Задача 7. Руководитель отдела принял на службу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю рапорт об этом. Руководитель тут же рвет его.

Задача 8. При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 9. Беседа с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не повышая в должности. Спустя некоторое время сотрудник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Задача 10. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задача 11. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полшутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Задание 5. Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т.п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте одну из них на ваш выбор, письменно ответив на следующие вопросы:

- 1) по какой формуле шло развитие конфликта;
- 2) кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым;
- 3) как ответил на конфликтоген второй участник конфликта;
- 4) можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

Задание 6. Проанализируйте ситуации по тем же вопросам (см. задание 5), изображенные на рисунках.



1



2



3



4



Задача 12. На место ушедшего на пенсию главного врача больницы пришел новый врач. Он стал предъявлять повышенные требования к сотрудникам, ввел новые правила распределения премий. Большинство сотрудников восприняло его нововведения негативно. Сотрудники обращались к главному врачу с просьбой не менять условия их работы, однако он отказался это сделать.

На какой стадии развития конфликтной ситуации находятся оппоненты? Какие стадии этому предшествовали?

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

1. Какой тип конфликта нарушает успешное осуществление эффективной работы и разрушает социально-психологический климат коллектива:

- а) конфликт, возникающий как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;
- б) сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резкими изменениями важных для человека жизненных обстоятельств, т.е. аффект;
- в) забастовка;
- г) конфликт, вызванный управленческим аппаратом.

2. Межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название:

- а) арбитраж;
- б) амбивалентность;
- в) внутригрупповой фаворитизм;
- г) карьеризм.

3. Одной из функций конфликтов является:

- а) деструктивная;
- б) интеллектуальная;
- в) сопоставительная;
- г) моделирования.

4. Нарастание остроты и развития конфликтных действий, обусловленных обострением противоречий между оппонентами, это:

- а) этнический конфликт;
- б) эскалация конфликта;
- в) эволюция конфликта;
- г) коррекция конфликта.

5. Стратегия поведения оппонента, направленная на совместный поиск решения:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество;
- в) сублимация;
- г) социометрия.

6. Одной из функций конфликта является:

- а) эскалация;
- б) инновация содействия творческой инициативы;
- в) математическое моделирование;
- г) инертность.

7. Конфликтная ситуация — это:

- а) низкая профессиональная подготовка;
- б) получение знаний;
- в) абстракция;
- г) ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц.

8. Действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующих резкое обострение противоречия и начало борьбы между участниками, — это:

- а) противоборство;
- б) противостояние;
- в) инцидент;
- г) комплекс.

9. Существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения, — это:

- а) ситуация;
- б) фазы;
- в) ценностные ориентации;
- г) этапы.

10. Динамика конфликта выражается:

- а) в позициях конфликтующих сторон;
- б) этапах;
- в) фазах;
- г) мотивах.

11. Слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту:

- а) механизмы;
- б) конфликтогены;

- в) комплексы;
- ш) казусы.

12. Единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции:

- а) трансакция;
- б) каузальная атрибуция;
- в) иллюзия;
- г) феномен.

Глава 3

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТЫ С ЦЕЛЬЮ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

Краткое содержание главы. Понятие воздействия на конфликты и его специфика в деятельности. Урегулирование конструктивных и деструктивных конфликтов. Основное содержание воздействия на конфликт: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Источники прогнозирования конфликта. Пути предупреждения конфликта. Вынужденные и превентивные формы предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта, его формы и средства. Технологии регулирования конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Этапы регулирования конфликта. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов. Поведение личности в конфликтном взаимодействии; стратегии поведения; типы конфликтных личностей. Алгоритм деятельности сотрудника (руководителя) по управлению конфликтами.

3.1. ПОНЯТИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОНФЛИКТ

Воздействие на конфликт можно рассматривать как внутреннее и внешнее.

Первое — это управление собственным поведением, которое носит психологический характер и находит свое отражение в следующей теме нашего пособия.

Второе — внешнее отражает организационно-технологические стороны, где субъектом может выступать как руководитель, так и сотрудник, выполняющий свои служебные обязанности. Именно в этом аспекте мы рассматриваем данную проблему.

Под воздействием на конфликт мы понимаем целенаправленные действия на его динамику в интересах его урегулирования.

В предложенном нами определении требует пояснения указание на целенаправленные действия, так как в функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью. Одни из них носят *конструктивный* характер, другие — *деструктивный*.

Поэтому субъекты социального управления в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами. Заметим, что вопросы использования деструктивных конфликтов в социальной практике могут быть предметом изучения отдельной отрасли конфликтологии — *деструктивной конфликтологии*.

Для нас важен конструктивный аспект воздействия. Иначе говоря, основная цель будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Важно уяснить особенности этого воздействия³⁹.

Во-первых, на первый план выдвигается задача управления людьми.

Во-вторых, существенное значение и учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.). Здесь существует известная вероятность непредсказуемости.

В-третьих, урегулирование конфликта — это чаще всего воздействие на равных людей с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притязаний. Среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны.

В-четвертых, урегулирование конфликта всегда опирается на интересы сторон. Только правильно понятый интерес участников конфликтного противоборства открывает возможность успешного его разрешения, непременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

В-пятых, возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды.

В-шестых, надо всегда стараться искать и находить не конфронтационные способы разрешения конфликтов.

³⁹ Бабосов Е. М. Конфликтология. Минск, 2000. С. 282–283.

3.2. СОДЕРЖАНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОНФЛИКТЫ

Особенности воздействия на конфликты для их урегулирования во многом определяются их спецификой как сложнейшего социального явления.

Здесь важнейшим принципом А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов считают принцип компетентности.

Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликта, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще.

Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наших знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь⁴⁰.

Воздействие на конфликты с целью их урегулирования включает в себя следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценку их функциональной направленности;
- предупреждение (профилактика) или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Соответствие воздействия на конфликты каждому его этапу

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование. Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (профилактика), (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Завершение конфликта	Разрешение

⁴⁰ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 398.

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного воздействия на них с целью урегулирования управления ими.

Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению.

Прогнозирование конфликта направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть:

- стиль управления;
- уровень социальной напряженности;
- социально-психологический климат;
- лидерство;
- микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение (профилактика) конфликта направлено на недопущение возникновения конфликта.

Предупреждение (профилактика) конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Вообще самый лучший способ разрешить конфликт — это вовремя его предупредить. Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе.

Этому могут способствовать:

- высокая организация деятельности;
- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- правовая защита сотрудников. За требованиями к подчиненным знать и выполнять свои обязанности некоторые руководители забывают, что у сотрудников существуют и права, оговоренные в различных

нормативных документах. Нарушения прав сотрудников влекут за собой снижение эффективности профессиональной деятельности коллектива, недоверие к руководству, создание конфликтной атмосферы;

- демократизация отношений в коллективе. Одним из основных показателей здоровой социально-психологической обстановки в коллективе является отсутствие напряженности, боязни обсудить насущные проблемы с начальником и другими сотрудниками подразделения.

Активное участие в организации профессиональной деятельности в коллективе, возможность высказать свою точку зрения и получить обоснованный ответ от руководителя подразделения вырабатывают у работника ощущение собственной значимости и состояние эмоциональной удовлетворенности от контактов с сослуживцами, что в конечном счете ведет к профилактике конфликтов;

- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности. Справедливая оценка результатов профессиональной деятельности позволяет исключить возможность конфликта между работниками различных подразделений, как правило, возникающего из-за несправедливого распределения премиального фонда, необъективной оценки результата работы, несогласования заслуг и поощрений;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения;

- обучение работников навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющим немаловажную роль в профилактике конфликта. От умения контролировать свои эмоции, речь, действия в процессе взаимоотношений зависит, насколько велико будет эмоциональное удовлетворение вашего собеседника от контакта с вами.

Нередко, совершенно не желая развязывать конфликт, люди, тем не менее, бросая необдуманную реплику, фразу, совершая необдуманный поступок, вызывают негативную реакцию у своего собеседника, подталкивают его этим к противоборству, которое вполне может вылиться в агрессию, желание нанести (уже вполне обдуманно) ответный удар.

В этой ситуации главное вовремя осознать нелепость сложившегося положения, не дать конфликту перейти на эмоциональный уровень и, используя навыки бесконфликтного поведения, погасить его на ранней стадии.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Своевременное обнаружение и успешность последующих мероприятий по предупреждению конфликта зависит также от уровня наблюдательности, ибо конфликт предваряется более или менее

очевидными сигналами, такими как: дискомфорт; напряжение (возникновение негативных установок и предвзятого отношения); недоумение (ложные выводы из-за отсутствия взаимопонимания); инциденты; кризис (разрыв связи с партнером и т.п.).

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам.

Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании или совещании и т.п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Регулирование предполагает ряд этапов, которые важно учитывать.

1-й этап. Признание реальности конфликта противоборствующими сторонами.

2-й этап. Легитимизация конфликта, т.е. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

3-й этап. Институционализация конфликта, т.е. создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии, которые представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Технологии управления конфликтами

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов стимулирования; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Разрешение конфликта связано с завершением конфликта. Оно — заключительный этап. Можно дать и такое определение:

Разрешение конфликта — это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Но это, во-первых, устранение или минимизация проблем, разделяющих стороны, во-вторых, достижение согласия между участниками. Конструктивный выход из конфликта означает не только и не столько разрешение проблем, разделяющих стороны, сколько восстановление и нормализацию их отношений.

Тенденция к соперничеству и деструктивному развитию ситуации более вероятна, если конфликт затрагивает проблемы власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами. Ценностные конфликты являются наиболее трудно регулируемы.

Жесткость стоящих проблем может определяться объективными ограничениями (например, недостаточными ресурсами) или субъективным восприятием конфликта его участниками как более жесткого, чем диктует реальность, например, в силу особой значимости предмета конфликта для кого-то из них.

Разрешение конфликта может быть *полным* и *неполным*. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

При разрешении конфликта необходимо помнить, что он имеет три основные стадии: возникновение, усиление (период обострения противоречий и борьбы его участников) и затухание (период ослабления борьбы и постепенной гармонизации взаимоотношений участников конфликта).

В реальной практике по управлению конфликтами важно также учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);

- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Формами урегулирования конфликтов могут выступать также:

- 1) переговоры предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение третьей стороны, т.е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций;
- 2) посредничество (медиаторство) как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений;
- 3) арбитраж. Его особенностью является то, что в случае обращения к третьей стороне исполнение ее решений считается обязательным;
- 4) обязательный арбитраж делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Две модели переговорного процесса:

- 1) модель «взаимных выгод» — интегративный подход. Ключевым принципом данного подхода является положение о поиске соглашения на основе анализа интересов, а не позиций сторон;
- 2) Модель «уступок — сближения» — при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которые посчитают для себя приемлемыми (дистрибутивные переговоры, «торг», компромиссный подход).

Кроме того, для успешного разрешения конфликта необходимо:

- перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный. В процессе конфликта, на стадии его возникновения и развития, конфликт переходит с интеллектуального на эмоциональный уровень, т.е. конфликтующие стороны уходят от здравого обсуждения интересующей их проблемы и ставят для себя основную задачу нанесения противнику максимального эмоционального, а иногда даже физического урона. Соответственно, до той поры, пока субъекты конфликта не вернуться к поэтапному обсуждению вариантов решения возникшей проблемы, ни о каком разрешении конфликта речи быть не может;
- выровнять позиции между оппонентами (так как если один из оппонентов будет считать свою позицию наиболее выгодной и у него сохранится представление о возможности полного обладания объектом конфликта, разрешить конфликт будет трудно);

- устранить противоречие, а не ограничиваться примирением сторон. Примирение сторон не устраняет объекта конфликта, соответственно, не исчерпывает конфликтной ситуации и, как правило, носит демонстративный характер, так как по прошествии некоторого времени стороны снова станут искать повод к возникновению противоборства, и конфликт будет потушен лишь до первого инцидента;

- устранить противоречия путем компромисса. Компромиссом называется добровольный отказ субъектов конфликта от части объекта в пользу своего оппонента с целью завладеть другой частью объекта конфликта.

В ходе разрешения конфликта путем компромисса необходимо заранее подготовить блок различных вариантов взаимных уступок, не затрагивающих основных требований противоборствующих сторон.

Бывают такие ситуации, когда разрешение конфликта путем компромисса не представляется возможным. Причиной может выступать неделимый объект конфликта или индивидуальные особенности субъектов конфликта. В этом случае рекомендуется поступить следующим образом:

- ликвидировать объект конфликта. Например, конфликт в отношении вакантной должности в подразделении между двумя претендентами не прекращается. Руководство назначает на данную должность третье лицо. Таким образом, объект конфликта устраняется, и сам конфликт сходит на нет;
- заменить объект конфликта. Например, с целью разрешения конфликта в подразделении руководство предлагает одному из субъектов равноценную должность в другом подразделении;
- разрешить конфликт путем привлечения третейских судей, в качестве которых рекомендуются сотрудники коллектива подразделения, представители общественности и т.п.;
- устранить возможность вступления в контакт субъектов конфликта. Этот крайний вариант разрешения конфликта заключается в создании условий, устраняющих возможность взаимодействия конфликтующих сторон и коллектива, и переводе сотрудников в разные подразделения.

Средством реализации процесса разрешения конфликта может выступать различная тактика, состоящая из совокупности способов и приемов воздействия на оппонента в конфликте: рациональное убеждение; дружеское обращение, заискивание; заключение сделок; демонстративные действия; давление; апелляция к власти; санкционирование; коалиция.

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие факторы:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость общения конфликтующих сторон;
- создание климата доверия;
- определение существа конфликта.

Необходимо иметь в виду, что имеется ряд психологических явлений, затрудняющих адекватное отражение конфликта:

- так называемая иллюзия собственного благородства, когда человеку, вовлеченному в конфликт, кажется, что истина и справедливость целиком на его стороне, уверенность в этом определяет поведение человека в процессе разрешения конфликта;
- «поиски соринки в глазу другого», когда каждый из участников конфликта видит, как правило, только недостатки своего оппонента, не замечая при этом собственных;
- упрощение конфликтной ситуации, в результате которого подтверждается представление о правильности своих действий и неадекватности действий оппонента.

И, наконец, существуют основные принципы разрешения конфликта, предложенные еще Р. Фишером, У. Юри в известной книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения».

1. Отделение людей от проблемы.
2. Внимание интересам, а не лицам.
3. Предложение взаимовыгодных вариантов.
4. Использование объективных критериев.

Они отмечают: «Участник переговоров прежде всего человек. Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Отношения обычно увязываются с проблемой.

Отделите отношения от существа дела; занимайтесь непосредственно «человеческим фактором». Поставьте себя на их место. Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений.

Ваша проблема — не вина других. Обсуждайте восприятие друг друга. Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны.

Позвольте другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в процессе. «Спасти лицо»: ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров (здесь имеется в виду необходимость примирить, позицию участника переговоров или принятое соглашение с его принципами, прошлыми словами и поступками).

Прежде всего осознайте свои и их чувства. Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными. Позвольте другой стороне «выпустить пар». Не реагируйте на эмоциональные проявления»⁴¹.

Говоря об уделении внимания интересам, а не персонам, Р. Фишер и У. Юри делают акцент на том, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Интересы определяют проблему. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы. Как идентифицировать интересы? Спросите: «Почему?». Спросите: «Почему нет?». Подумайте о выборе других.

Осознайте: у каждой стороны множество интересов. Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды. Составьте перечень интересов. Говорите об интересах. Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность. Признайте их интересы частью проблемы.

Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение. Смотрите вперед, а не назад. Будьте конкретны, но гибки. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми⁴².

А теперь перейдем к главному — как может выглядеть сама **процедура разрешения конфликта**.

Она зависит от многих факторов — содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других. Поэтому оговоримся сразу: универсального алгоритма предложить невозможно.

Итак, основная задача — сделать ситуацию подконтрольной, придавая ей институционализированные и рациональные формы.

Первый этап связан с диагностикой, где необходимо уяснить, кто является его сторонами, их индивидуально-психологические особенности, каковы причины и предмет спора, мотивацию и позиции сторон, а также другие параметры, связанные с определением границ, времени продолжительности, возможные и приемлемые способы урегулирования и т. д.

Второй этап предполагает оценку конфликта: его типологизация, на какой стадии развития находится, выработка возможных предложений по урегулированию, т. е. принятие определенного решения.

Третий этап — действия по реализации принятого решения. Это может включать переговоры с конфликтующими сторонами сначала раздельно, а затем при положительной динамике проведение уже

⁴¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1990.

⁴² Там же.

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т.п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

Для конструктивного разрешения конфликтов следует использовать лишь власть *влияния*.

Каковы типичные ошибки при разрешении конфликтов?

Нельзя даже пытаться разрешить конфликт без диагностики его истинных причин. Даже если предположить, что в случае межличностного конфликта между двумя коллегами руководитель, выступая в роли посредника, просто предложит помириться и люди публично «пожмут друг другу руки», не факт, что конфликт разрешится. Ведь это аксиома — без нейтрализации причин, устранения предмета невозможно гармонизировать отношения, а следовательно, конфликт просто перейдет в так называемую латентную фазу.

Таблица 3.5

Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	Влияние
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неудобная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

совместных, где необходимо обращать внимание на снятие психической напряженности, нейтрализацию ошибочных стереотипов, формирование позитивных установок. Все это надо осуществлять пошагово, делая выводы, внося корректировки и подводя итоги.

Как вариант, немного схожий с предложенным, предлагается вашему вниманию далее. Итак, *алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтом* (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Алгоритм деятельности руководителя

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, т.е. изучение участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

Кроме указанных принципов разрешения конфликтов Р. Фишером и У. Юри в процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- объективность и адекватность оценки конфликта;
- конкретно-ситуационный подход;
- гласность;
- демократическое воздействие, опора на общественное мнение;
- комплексное использование способов и приемов воздействия.

Не менее важным в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, которые представлены в следующей таблице, а также использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов, разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр⁴³ (табл. 3.4. и 3.5).

⁴³ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.

Нельзя забывать, что активные оппоненты на самом деле не являются сторонами конфликта. Надо обращать внимание на мотивацию, интересы, какие цели перед собой ставят люди, т.е. искать, кому это выгодно.

Все адекватные шаги по разрешению конфликта надо делать своевременно, без запаздывания. Иначе он может перейти не только в скрытую фазу, но и стать хроническим. И межличностные отношения от этого, как и психологическая атмосфера в коллективе, только ухудшатся.

Кроме того, предпринимаемые меры должны носить комплексный характер. И главное здесь — активно сближать интересы и позиции сторон. Пассивные действия еще никогда не позволяли достигнуть желаемого. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

Как мы отмечали ранее, конфликту всегда сопутствуют эмоциональный фон, характеризующийся прежде всего большой напряженностью и переживаниями. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и поступки сторон, не говоря уже о том, что сильно влияют в целом на деятельность.

При эскалации конфликта все это приводит к искажению взаимного восприятия, где происходит замещение адекватного образа соперника, образом, по сути дела, врага, сужается сознание и действия по своей сути могут носить уже аффективный характер.

В таких условиях оппоненты, забывая предмет конфликта, перейдут на эмоциональный уровень, где главным станет не разрешение сложившейся ситуации, а причинение друг другу вреда, порой не только морального, но и физического (в реальной действительности многие семейно-бытовые конфликты так и выглядят). Другими словами, очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом.

Необходимо также учитывать такой механизм социальной перцепции, как стереотипизация. Бурные эмоциональные проявления только будут активизировать его. По сути, это борьба со стереотипами, которые приводят к ошибкам, типизируя конфликтную ситуацию, так как сильно упрощают реальную картину. Поэтому необходимо расширять возможности рефлексии, эмпатии.

Нельзя забывать о локализации конфликта. Любое расширение его границ, вовлечение в него других людей приводит опять только к эскалации. Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Но решение этой проблемы этим способом, как правило, не приводит к положительным результатам.

3.3. ВЛИЯНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ НА ВЫБОР АДЕКВАТНЫХ РЕШЕНИЙ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТА

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия. При рассмотрении этого вопроса мы остановимся на некоторых теориях, раскрывающих поведение личности в конфликте, обусловленное различными факторами. В литературе выделяют некоторые модели поведения личности в конфликте (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации

№ п/п	Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
1	Конструктивная	Стремится уладить конфликт; нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна
2	Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения
3	Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конфликт в деструктивный.

Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель, по сути дела, является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель

может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

В конфликтологии с 70-х гг. XX в. признано существование следующих пяти стратегий в конфликтах в рамках предложенной Томасом-Килменом двухмерной модели: **уклонение (уход); приспособление (уступка); конфронтация (принуждение, борьба, соперничество); сотрудничество; компромисс** (рис. 3.1).

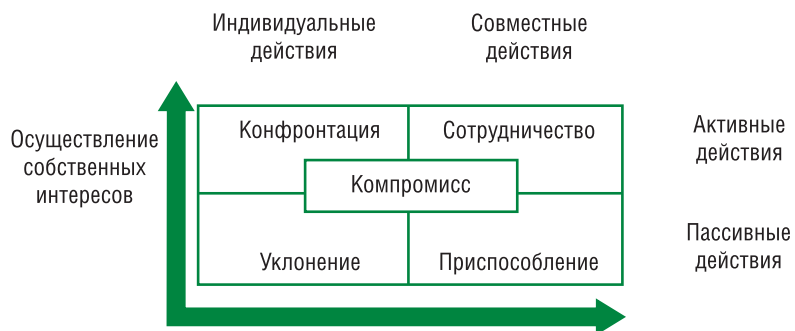


Рис. 3.1. Стратегии поведения в конфликтах

Буквально несколько слов по рис. 3.1. Стратегия уклонения направлена в равной степени на удовлетворение интересов обеих сторон и предполагает индивидуальные и пассивные действия. Приспособление также пассивно, но уже действия по своему характеру будут совместными. Конфронтация защищает себя и различные поступки индивидуально, но сам характер их весьма активен. Сотрудничество предполагает совместные активные действия, результаты которых должны положительно оцениваться обеими сторонами конфликта. Вершина всех стратегий — компромисс.

Таким образом, мы видим, что выбор стратегий поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий.

Сам стиль поведения в конфликте определяется:

во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании;

во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте,

а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные.

Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

Уклонение (уход) как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон.

Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными,

поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление (уступка) — стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль в большей мере учитывает интересы оппонентов и не избегает совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособившись к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствуя себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности, по иерархической вертикали: нижестоящий — вышестоящий, подчиненный — начальник и т.п.

В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отве-

чать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация — по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, непосредственно участвующие в конфликте, а то и в ущерб им.

Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий.

При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы в данной ситуации не лучший, и вместе с тем, имея более высокий статус, настаивает на принятии этого решения, в данный момент не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается верховенства своего мнения, собственных интересов.

Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно формулировать свои идеи, подавать их в эффектной изложении, в манере броского вызова.

Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной», культурной форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша.

Поэтому данный стиль мало пригоден в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой мо-

рально-психологической атмосферы в коллективе, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон.

Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- 1) проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- 2) конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- 3) 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;
- 4) стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры и доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист.

Он требует времени, терпения, мудрости, дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

Компромисс занимает срединное место в сетке конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов.

Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Он предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К нему обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех за и против собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать лишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу — признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов.

Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Давайте обратимся к практике — а что в жизни⁴⁴.

В конфликтной ситуации руководитель и подчиненный интенсивно взаимодействуют, выбирая, как правило, активные стратегии. Пассивные стратегии (уклонение, приспособление), скорее, как считает А. И. Шипилов, исключение, а не реальный феномен⁴⁵.

Поэтому нам необходимо было экспериментально выявить, какие стратегии поведения в конфликте предпочитают руководители. Для

⁴⁴ Цветков В.Л., Хрусталева Т.А., Танов А.М. Стиль общения руководителя в контексте предупреждения служебных конфликтов и оптимизации управленческой деятельности // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71). С. 43–49.

⁴⁵ Шипилов А.И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000. С. 72.

этого использовался уже описанный подход Томаса-Килмена. Для изучения выбора руководителей стратегий поведения в служебных конфликтах использовалась методика Томаса-Килмена, модифицированная Н. В. Гришиной, которая диагностирует, скорее всего, намерения относительно одобряемых форм поведения.

В опроснике перечисленные варианты описываются 12 суждениями о поведении человека в конфликте. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения. Тестированию подверглась та же выборка руководителей.

Наиболее предпочтительной стратегией для всех групп руководителей является соперничество: во второй (31%) — на первом месте, в первой (24%) и третьей группах — (27%) на втором. Результаты А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова несколько не совпадают с нашими: они установили, что люди выбирают стратегию соперничества в 90% ситуаций⁴⁶, в то время как у нас эта цифра колеблется на отметке 28%.

Для руководителя эта стратегия предпочтительна, так как в большинстве случаев профессиональной деятельности они исходят из оценки личных интересов как высоких, а интересов подчиненного — как низких. И не всегда руководители задумываются над тем, что в конечном счете все это приводит к выбору — интерес борьбы или нормальные взаимоотношения.

Выбор в пользу стратегии соперничества отличается стилем поведения и общения, характерным для деструктивной модели, при которой активно используются власть, авторитет и т. д.

Она является целесообразной и эффективной, если складывается ситуация «кто кого» (наиболее характерно в условиях процесса реформирования). Полученные результаты вызывают тревожность, и, конечно, они должны находить отражение в практических рекомендациях.

На втором месте по предпочтению находится стратегия компромисса, ей свойствен баланс интересов конфликтующих сторон. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Она не только не портит межличностные отношения, но и способствует их положительному развитию.

По группам наблюдается ее возрастание: первая — 19%; вторая — 26%; третья — 32%. Такая тенденция объясняется ростом профессионального и социального опыта.

⁴⁶ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996. С. 42.

Эта стратегия может быть в активной форме (стороны договариваются, берут на себя определенные обязательства) и пассивной (на основе баланса взаимных уступок).

Сотрудничество, для которого характерны направленность на баланс интересов и признание ценностей межличностных отношений, обеспечивающее развитие событий в благоприятном направлении, заняло третью позицию.

Но надо помнить, что сотрудничество обязательно включает в себя все другие стратегии (избегание, приспособление, компромисс, соперничество), в большей степени выступающие психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта.

Правда, следует иметь в виду, что выбор по группам несколько отличен: эту стратегию на первое место ставят респонденты первой (28%), на второе — третьей (24%), на третье — второй групп (23%). Такой результат отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Полученные результаты достаточно иллюстративно подтверждаются экспериментальными данными О. Я. Андроса, О. В. Безгиной и Э. И. Маствилискера: «Сопоставление показателей соотношения контактов и обратной связи с типами межличностного взаимодействия обнаруживает: соперничество прежде всего устанавливается с помощью контактов; сотрудничество — равномерно с помощью и контактов, и обратной связи. Таким образом, индивидуальная стратегия связана с разными уровнями организации индивидуальных свойств и является стилевым свойством»⁴⁷.

В меньшей степени руководители всех групп используют стратегии приспособления и избегания.

Приспособление характеризуется стремлением уйти от конфликта, что обусловлено низкой направленностью на личные интересы и высокой оценкой интересов соперника, т. е. руководитель как бы жертвует своими интересами в пользу подчиненного.

Но нельзя забывать, что, в принципе, в данной стратегии иногда отражается тактика решительной борьбы за победу, где она лишь тактический ход к главной цели. Хотя в силу индивидуально-психологических особенностей руководителя эта стратегия может доминировать, например, если личность конформна.

Избегание отличается стремлением уйти от конфликта и характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интереса подчиненного и является взаимной, т. е. это взаимная уступка.

⁴⁷ Андрос О. Я., Безгина О. В., Маствилискер Э. И. Влияние типа взаимодействия на устойчивость индивидуального стиля в совместной деятельности // Психологические проблемы индивидуальности. 1985. Вып. 3.

Результаты внутри групп примерно коррелируют с незначительными отличиями. На наш взгляд, это связано с тем, что использованный нами тест не защищен от мотивационных искажений, что часто приводит к высоким результатам в частоте социально желательных стратегий и к низким в выборе таких стратегий, как приспособления и избегания.

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Поэтому путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять стратегий, которые нашли графическое отражение на нашем рис. 3.1.

И, наконец, необходимо остановиться на **типах конфликтных личностей**⁴⁸ (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Типы конфликтных личностей

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	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, любит свои страдания и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо
Ригидный	Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинейен и не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не считает с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимается как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям

⁴⁸ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. С. 89–91.

Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого (даже горького) извлекает мало уроков
Сверхточный	Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем последним кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.д.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе
«Бесконфликтный»	Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Не обладает достаточной силой воли. Излишне стремится к компромиссу. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих

Данная классификация позволяет понять и спрогнозировать поведение человека в конфликте, предвидеть возможную стратегию и тактику по выходу (обострению) из него; удачно коррелирует с описанными выше стилями поведения и механизмом управления конфликтом.

Кроме того, Е. И. Доценко предлагает все виды взаимодействий расположить вдоль ценностной оси, один из полюсов которой — это

«отношение к другому как к ценности», второй — «отношение к другому как к средству»:

- 1) доминирование (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- 2) уход (избегание, игнорирование);
- 3) уступчивость (иногда обозначается как приспособление);
- 4) сотрудничество (кооперация, интеграция);
- 5) компромисс (вариант сотрудничества).

Кооперативные и конкурентные стратегии взаимодействия участников конфликта в реальной ситуации могут переходить друг в друга.

Процесс и виды воздействия: убеждение, внушение, просьба, принуждение, деструктивная критика, игнорирование, манипуляция. Объектом воздействия становятся мотивы партнера, его ценности, представления о сложившейся ситуации, его эмоциональные состояния.

Психологически *конструктивное влияние* отвечает трем критериям:

- 1) не быть разрушительным для личностей, участвующих во взаимодействии, и их отношений;
- 2) быть психологически корректным;
- 3) удовлетворять потребности обеих сторон.

Приемы *психологического давления*:

- 1) использование в своих целях мотивов оппонента, например, таких как материальная заинтересованность, мотивы продвижения по службе и т.д.;
- 2) создание угрозы Я-концепции оппонента, его представлениям о себе: манипулирование чувством страха, неуверенности в себе, вины и т.д.

Типичные деструктивные приемы воздействия на противника: угрозы, «эмоциональные удары» (унижения, оскорбления), ссыла на авторитет (или, напротив, его отрицание), уклонение от обсуждения проблемы, лесть и т.д.

Регуляторы конфликтного взаимодействия, связанные с ситуацией:

- общий эмоциональный фон и характер отношений;
- жесткость структуры, в рамках которой возникает конфликт;
- наличие «третьих лиц», заинтересованных в усилении или ослаблении конфликта;
- поведение оппонента, другой стороны.

Благоприятная ситуация, в которой оказывается человек, не дает оснований для проявления конфликтных тенденций его характера (или смягчает их), и напротив — общая неблагоприятная ситуация может привести к конфликтному поведению даже вполне «миролюбивых» людей.

Подобная зависимость свидетельствует об известном приоритете социально-психологических факторов перед индивидуально-психологическими среди субъективных факторов, детерминирующих возникновение конфликтов. Однако в обыденном сознании нередко преувеличивается значение *личностных факторов* в возникновении конфликтов.

Достаточно важна психологическая ориентация участников конфликта. Психологическая установка — более или менее устойчивый комплекс когнитивных и мотивационных ориентаций на данную ситуацию, который выполняет функцию регуляции выбора стратегии поведения в этой ситуации.

Когнитивная ориентация — комплексы представлений (ожиданий): мы за или против друг друга, связаны ли мы таким образом, что мы вместе выиграем или вместе проиграем, или же если один выигрывает, то другой проигрывает.

Мотивационные ориентации. В кооперативных отношениях человек склонен воспринимать другого позитивно, иметь доверительные и доброжелательные установки. В конкурентной ситуации существует тенденция воспринимать другого негативно, иметь по отношению к нему подозрительные и враждебные установки, психологическая закрытость, тенденция быть агрессивным, добиваться односторонних преимуществ для себя, рассматривать другого как противника. От оппонента ожидается наличие аналогичных установок.

Моральная ориентация связана с взаимными обязательствами и правами и предполагает, что отношения рассматриваются не только с точки зрения личной перспективы, но и с позиции социальной перспективы, учитывающей интересы других в этих отношениях. В кооперативных ситуациях возникает тенденция к принятию равенства и взаимному уважению. В конкурентных ситуациях моральная ориентация может включать обязательства по соблюдению правил (например, в случае дуэли) или же борьба ведется без правил, когда «все средства хороши».

Социально-перцептивные регуляторы. Само существование конфликта как социально-психологического явления зависит от субъективного отражения события его участниками.

Адекватность отражения конфликтной ситуации. Образ ситуации, на основании которого человек строит свое поведение в конфликте, представляет собой относительно целостное отражение сути противоречия, общей «расстановки сил», собственных возможностей и возможностей «оппонента», его личности в целом.

Фундаментальная характеристика **образа другого** в конфликте — **пристрастность**. Поведение «оппонента» воспринимается другим участ-

ником конфликта как противоречащее его позиции, а потому как «неправильное», «неестественное», «нелогичное».

В возникновении конфликта всегда виноват другой. Противопоставление «хорошего» себя «плохому» другому выполняет в конфликте своеобразную защитную функцию обоснования своей позиции за счет обесценивания позиции «плохого» другого.

Таким образом, управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

ПРАКТИКУМ

Задание 1. В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте представлены восемь основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по 5-балльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой — 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеи мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияния мнения лидеров
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов

Сумма баллов, равная 35–40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25–34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35–40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам,
- при сумме баллов 25–34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам,
- при сумме баллов менее 24 вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры;

б) если вы являетесь медиатором, то:

- при сумме баллов 35–40 следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними диалективным способом до снижения накала борьбы между ними,
- при сумме баллов 25–34 можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу,
- при сумме баллов менее 24 можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

Протестируйте себя и на основе полученных результатов напишите заключение.

Задание 2. Признание реальности конфликтующими сторонами; легитимизация конфликта и институционализация конфликта входят в содержание разрешения конфликта.

Опишите реальную ситуацию, поясняющую это положение.

Задание 3. Предпосылками разрешения конфликта являются: достаточная зрелость конфликта; потребность субъектов конфликта в его разрешении; наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.

Приведите пример из вашей практики.

Задание 4. К форме разрешения конфликта мы относим уступку, компромисс, уход, сотрудничество.

Поясните примером каждую форму.

Задание 5. На этапе возникновения и развития конфликтной ситуации возможно только его регулирование.

Объясните, почему и поясните на конкретном примере.

Задание 6. Исключите лишние структурные элементы «управления конфликтом»:

- а) симптоматику конфликта;
- б) описание конфликта;
- в) диагностику;
- г) прогнозирование;
- д) исследование;
- е) профилактику;
- ж) предупреждение;
- з) ослабление;
- и) урегулирование;
- к) разрешение;
- л) анализ итогов конфликта.

Задание 7. По мнению студента, преподаватель к нему постоянно придирается, чаще других спрашивает, делает замечания в ходе занятий. Поэтому студент отвечает «взаимностью» — периодически дерзит, иногда ведет себя демонстративно.

Можно ли назвать данную ситуацию конфликтной?

Задание 8. Из описанных стратегий поведения в конфликте узнайте их название и приведите пример из повседневной жизни.

1. Участник конфликта стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому, навязывая предпочтительные для себя решения, открыто борется за реализацию своих интересов.
2. Участник конфликта отказывается от части своих требований, принимает претензии другой стороны как обоснованные, идет на частичные уступки.
3. Участники конфликта приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон, после конструктивного обсуждения проблемы.

Задание 9. В одной из фирм сложилась трудная ситуация, связанная с реализацией продукции. Два сотрудника внесли свои предложения выхода из кризиса. У них были сторонники, но часть коллектива считала, что оба плана не должны быть реализованными.

Проанализируйте содержание сложившейся ситуации.

Задание 10. Психологи давно обратили внимание на интересный феномен: у людей, находившихся в состоянии конфликта, после его завершения, спустя некоторое время, отношения изменялись в лучшую сторону.

Прокомментируйте почему?

Задание 11. Гражданин Н. при посещении бассейна нашел дорогой мобильный телефон, оставленный кем-то из посетителей в раздевалке. Кроме него там никого не было. Он давно мечтал о таком телефоне, и первой его реакцией была радость от находки. Спустя некоторое время он, поставив себя на место человека, потерявшего телефон, стал испытывать угрызения совести от таких мыслей и отдал телефон дежурному администратору.

Определите вид внутриличностного конфликта. Обоснуйте свое мнение.

Задание 12. На предприятии в бухгалтерии на одинаковых должностях работали две женщины примерно одного возраста — Мария и Елена. Правда, у Марии был больше стаж работы и диплом одного из европейских университетов. Когда освободилась высшая должность, на нее назначили Елену. Руководитель объяснил свое решение тем, что организаторские качества, необходимые для работы на этой должности, у Елены развиты лучше и ее уровень образования дает ей право также работать на данном месте. Объективно он был прав. Тем не менее несогласие Марии с таким решением руководства вылилось в «закулисные» обсуждения как профессиональной деятельности, так и личной жизни Елены. Коллектив в целом проявлял пассивность в отношении ситуации, хотя сама обстановка становилась, мягко говоря, не совсем нормальной.

К какому типу относится данный конфликт и какие шаги можно предпринять для его разрешения?

Задание 13. В фирме, занимающейся продажей недвижимости, работают два менеджера — Людмила и Марина. Обе отличаются умением постоять за себя и не дать спуску другому в случае недоразумений или конфликтов. Марина не умеет хранить в тайне информацию, известную ей о других людях, и стремится использовать ее для достижения собственных целей. Ей стали известны сведения из личной жизни Людмилы, которая попросила никому об этом не рассказывать.

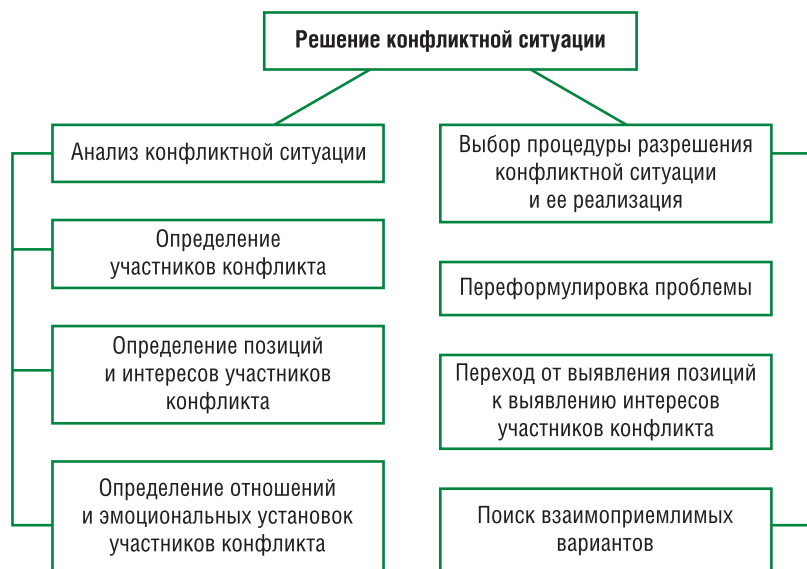
Но Марина стала обсуждать эти сведения с коллегами.

Подавляющее большинство людей если и выслушивало ее, то никак не реагировало. Но между женщинами установилась стойкая вражда.

Каков выход из данной ситуации?

Задание 14. Жильцы подъезда многоэтажного дома решили установить видеокмеры в холле и лифтах. На момент принятия решения все без исключения жильцы были согласны с ним. Когда подошло время собирать деньги, одна из семей отказалась их сдавать, объяснив, что у них изменилась финансовая ситуация. Соседи несколько раз обращались к ним и готовы были даже дать деньги в долг, но семья наотрез отказалась платить. От идеи с видеокмерами пришлось отказаться. С этого момента конфликт стал разрастаться. Семью обвиняли в грязи в подъезде, угрожали. Отношения стали очень накаленными.

Каковы пути решения конфликта? При обосновании ответа используйте следующую схему.



Задание 15. Сергей по натуре замкнутый и малообщительный человек со слабым типом нервной системы. Он окончил инженерный вуз, но, чтобы обеспечить семью, устроился работать на мелкооптовый продовольственный склад. Его сразу поставили начальником

склада, а по прошествии четырех лет он стал заместителем директора фирмы по снабжению. И на первой, и на второй должности в его обязанности входила работа с клиентами — поставщиками и покупателями. Он всегда приходил с работы очень уставшим, нервным, срывался на семью, почти перестал общаться с друзьями. После перевода на вышестоящую должность его состояние значительно ухудшилось, хуже стало и здоровье. На работе его считают хорошим специалистом, в отношениях с коллегами он доброжелателен и ровен, фирма не убыточная.

К какому типу конфликтов можно отнести данную ситуацию и каковы возможные выходы из нее?

Задание 16. В отдел организации перевели несколько человек из филиала. Между новичками и старыми сотрудниками возник конфликт. Цель старых сотрудников — сохранить традиции отдела: стиль отношений, особенности организационного взаимодействия и пр. Это противоречит цели новых сотрудников — изменить процесс принятия управленческих решений, распределение обязанностей внутри отдела и т.д. Старые сотрудники сплотились против новых, отстаивая свои интересы.

В соответствии с каким подходом к изучению конфликта описана данная ситуация? Проанализируйте пример, используя основные понятия этого подхода.

Задание 17. Существует мнение, что в любом конфликте всегда виноваты люди с определенной личностной структурой. Таких людей называют конфликтными, потому что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения проблемной ситуации, возникающей при социальном взаимодействии с другими людьми.

Оцените правильность такого утверждения с точки зрения объективных и субъективных причин возникновения конфликта.

Задание 18. Отношения между некоторыми сотрудниками в одном из отделов фирмы отличались высоким уровнем напряженности, постоянным риском возникновения конфликтных ситуаций, стремлением этих работников отдела перекладывать ответственность друг на друга. Начальство решило положить конец трениям между сотрудниками — продумать и реализовать меры для изменения ситуации в отделе.

Какие задачи в первую очередь необходимо решить, чтобы разрешить ситуацию в отделе? Какие средства можно использовать на первом этапе работы?

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

1. Целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт:

- а) ликвидация дефицита информации в конфликте;
- б) управление конфликтом;
- в) обеспечение эффективного обучения;
- г) устранение слухов.

2. Предпосылкой разрешения конфликта является:

- а) достаточная зрелость конфликта;
- б) определение предмета и содержания самого понятия конфликта;
- в) осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия;
- г) прогнозирование конфликта.

3. Вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта:

- а) противоборство субъектов противоречий;
- б) естественные условия взаимодействия людей;
- в) внимание к интересам, а не позициям;
- г) профилактика конфликта.

4. Разрешение конфликта путем компромисса — это:

- а) перевод конфликта с эмоционального уровня на интеллектуальный;
- б) степень включенности личности в конфликтную ситуацию;
- в) спад напряженности в противодействии;
- г) естественные условия взаимодействия людей.

5. Разрешение конфликта путем сотрудничества:

- а) заключение долгосрочного соглашения;
- б) борьба за определенные ресурсы, льготы, сферы экономического влияния, распределение собственности;
- в) выбор разных вариантов, сопровождаемый стрессовыми ситуациями;
- г) спад напряженности в противодействии.

6. Вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта:

- а) регулирование конфликта;
- б) предупреждение конфликта;

- в) прогнозирование конфликта;
- г) стимулирование конфликта.

7. Антагоничные (насильственные) конфликты — это:

- а) борьба за определенные ресурсы, льготы, сферы экономического влияния, распределение собственности;
- б) способ разрешения противоречий путем разрушения структур всех сторон конфликтов;
- в) решение за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия;
- г) нарушение потребностей.

8. Социальный конфликт — это:

- а) столкновение по поводу распределения властных полномочий;
- б) конфликт, в основе которого лежит противоречие между экономическими интересами отдельных личностей, групп;
- в) противоречия в системе отношений людей (групп), которые характеризуются усилением противоположных интересов, тенденций;
- г) решение за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

9. Какая из объективных причин конфликта связана с созданием и функционированием подразделений правоохранительных органов:

- а) функционально-организованные;
- б) нанесение максимального ущерба противнику;
- в) выбор между желаниями и возможностями;
- г) столкновение по поводу распределения властных полномочий.

10. Конформистская модель поведения в конфликтной ситуации — это:

- а) осуществление собственных интересов;
- б) пассивная, склонная к уступкам;
- в) постоянно стремится к расширению и обострению конфликта;
- г) стремится уладить конфликт.

11. Уклонение как стиль поведения в конфликте выбирают, когда:

- а) конфликтующая сторона занимает выгодную для себя позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- б) склонность участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию является первоочередной задачей;
- в) обнаруживает возможность достичь собственные цели иным, неконфликтным путем;
- г) все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

12. Стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию:

- а) уступка;
- б) уклонение;
- в) конфронтация;
- г) сотрудничество.

13. Сотрудничество как стиль поведения в конфликте:

- а) означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижению частичного удовлетворения своих интересов;
- б) предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон;
- в) по своей направленности ориентировано на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им;
- г) нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Совместный поиск решения, которое отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон.

14. Деструктивная модель поведения личности в конфликтной ситуации:

- а) непоследовательна в оценках, суждениях, поведении;
- б) нацелена на поиск приемлемого решения, отличается выдержкой и самообладанием;
- в) постоянно стремится к расширению и обострению конфликта;
- г) столкновение по поводу распределения властных полномочий.

15. Поведение, предрасполагающее к конфликту, — это:

- а) открытое проявление личной антипатии человека;
- б) терпимость к инакомыслию;
- в) контроль проявлений ситуативной агрессивности;
- г) возникшая проблема, вызвавшая столкновение.

16. Одна из типовых конфликтных личностей:

- а) конформистская;
- б) креативная;
- в) самодостаточная;
- г) ригидная.

Глава 4

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ

Краткое содержание главы. Понятие внутриличностного конфликта и его особенности. Внутриличностный конфликт и борьба мотивов. Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов. Формы их проявления (неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, рационализм). Способы разрешения внутриличностных конфликтов: компромисс, уход, переориентация, сублимация, идеализация, вытеснение, коррекция. Особенности возникновения внутриличностных конфликтов.

Понятие межличностного конфликта и его структура. Сферы его проявления, причины и способы разрешения. Классификация межличностных конфликтов. Уровни развития межличностных конфликтов. Конфронтация, ссора, скандал (кризис). Психологические признаки межличностного конфликта. Специфика проявления причин межличностных конфликтов.

Групповые конфликты: понятие и их структура. Классификация групповых конфликтов. Конфликт между лидером и группой. Конфликт между рядовым членом группы и группой. Причины конфликта «личность — группа» и их проявление в трудовой деятельности. Социально-психологические причины межгрупповых конфликтов. Классификация межгрупповых конфликтов и способы их разрешения.

Психология переговорного процесса по разрешению конфликтов; его функции и содержание. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе. Типы стратегий. Тактические приемы.

4.1. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ (ЛИЧНОСТНЫЙ) КОНФЛИКТ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Внутриличностный конфликт один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека.

Разнообразные переживания личностью своей неоднозначности, неспособности решить ту или иную жизненную проблему, сложности и противоречия своего внутреннего мира, осознание изменчивости собственных желаний, стремлений и притязаний, зачастую невозможности их реализации, колебания, сомнения, борьба мотивов — все это является полем внутриличностных конфликтов.

Трудно представить человека, который бы не подвергался внутриличностным конфликтам. Более того, с такими конфликтами человек сталкивается постоянно.

Внутриличностные конфликты конструктивного характера являются необходимыми моментами развития личности. Но деструктивные внутриличностные конфликты несут серьезную опасность для личности: от тяжких переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения — суицида. Поэтому важно знать сущность внутриличностных конфликтов, причины и способы их разрешения.

Категория внутриличностных конфликтов объединяет психологические конфликты, состоящие в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т.д.), представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями.

Внутриличностный (личностный) конфликт «представляет собой противостояние двух 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»⁴⁹.

Внутриличностному конфликту присущи некоторые особенности, которые важно учитывать при его выявлении.

Необычность с точки зрения структуры конфликта. Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей, групп людей.

Специфичность форм протекания и проявления. Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.

Латентность. Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью.

Научное изучение внутриличностных конфликтов началось в конце XIX в. Особенность всех исследований состоит в том, что

внутриличностный конфликт рассматривается исходя из понимания личности, которое сложилось в рамках определенной психологической школы.

Попытки ученых проанализировать и понять эту сложнейшую проблему привели к созданию следующих основных психологических концепций внутриличностных конфликтов.

В рамках *психоаналитического направления* акцент делается на его биопсихологической трактовке.

Согласно З. Фрейду, человек конфликтен по своей природе. В нем от рождения борются два противоположных инстинкта, определяющих его поведение. Такими инстинктами являются: эрос (сексуальный инстинкт, инстинкт жизни и самосохранения) и танатос (инстинкт смерти, агрессии, деструкции и разрушения).

Внутриличностный конфликт и является следствием извечной борьбы между эросом и танатосом. Эта борьба, по З. Фрейду, проявляется в амбивалентности человеческих чувств, в их противоречивости. Амбивалентность чувств усиливается противоречивостью социального бытия и доходит до состояния конфликта, который проявляется в неврозе.

Наиболее полно и конкретно конфликтная природа человека представлена З. Фрейдом в его взглядах на структуру личности. По Фрейду, внутренний мир человека включает в себя три инстанции: Оно (*Id*), «Я» (*Ego*) и Сверх-Я (*Super Ego*).

Оно — это первичная, врожденная инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые проявляются в бессознательных импульсах и реакциях.

«Я» — это разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Иррациональные, бессознательные импульсы Оно «Я» приводит в соответствие требованиям реальной действительности, т.е. требованиям принципа реальности.

Сверх-Я — это «цензурная» инстанция, основанная на принципе реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями, которые общество предъявляет к личности.

Основные внутренние противоречия личности складываются между Оно и Сверх-Я, которые регулирует и разрешает «Я». Если «Я» не смогло разрешить противоречие между Оно и Сверх-Я, то в осознающей инстанции возникают глубокие переживания, характеризующие внутриличностный конфликт.

Зигмунд Фрейд в своей теории не только раскрывает причины внутриличностных конфликтов, но и вскрывает механизмы защиты

⁴⁹ Гришина Н. В. Психология конфликта. С. 79.

от них. Основным механизмом такой защиты он считает сублимацию, т.е. преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности, в том числе и в его творчество. Кроме того, Фрейд выделяет и такие защитные механизмы, как проекция, рационализация, вытеснение, регрессия и др.

Теория комплекса неполноценности Альфреда Адлера. Согласно взглядам А. Адлера, формирование характера личности происходит в первые пять лет жизни человека. В этот период он испытывает на себе влияние неблагоприятных факторов, которые и порождают у него *комплекс неполноценности*. Впоследствии этот комплекс оказывает существенное влияние на поведение личности, ее активность, образ мыслей и т.п. Этим и определяется внутриличностный конфликт.

Адлер объясняет не только механизмы формирования внутриличностных конфликтов, но и раскрывает пути разрешения таких конфликтов (компенсации комплекса неполноценности). Таких путей он выделяет два.

Во-первых, это *развитие «социального чувства»*, социального интереса. Развитие «социальное чувство» в конечном итоге проявляется в интересной работе, нормальных межличностных отношениях и т.п. Но у человека может сформироваться и так называемое неразвитое социальное чувство, которое имеет различные негативные формы проявления: преступность, алкоголизм, наркомания и т.п.

Во-вторых, *стимуляция собственных способностей*, достижение превосходства над другими. Компенсация комплекса неполноценности посредством стимуляции собственных способностей может иметь три формы проявления:

адекватная компенсация, когда происходит совпадение превосходства с содержанием социальных интересов (спорт, музыка, творчество и т.п.);

сверхкомпенсация, когда происходит гипертрофированное развитие одной из способностей, имеющей ярко выраженный эгоистичский характер (накопительство, ловкачество и т.п.);

мнимая компенсация, когда комплекс неполноценности компенсируется болезнью, сложившимися обстоятельствами или другими факторами, не зависящими от субъекта.

Учение об экстраверсии и интроверсии Карла Юнга. В его теории внутриличностный конфликт — это регресс на более низкий уровень психики, т.е. он происходит в сфере бессознательного.

Карл Юнг в объяснении внутриличностных конфликтов исходит из признания конфликтной природы самой личностной установки. В опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» он дал ти-

пологию личности, которая до сих пор считается одной из самых убедительных и широко используется как в теоретической, так и в практической психологии. Типологию личности К. Юнг осуществляет по четырем основаниям (функциям личности): *мышлению, ощущениям, чувствам и интуиции*. Каждая из функций психики, по К. Юнгу, может проявляться в двух направлениях — экстраверсия и интроверсия. Исходя из всего этого он выделяет восемь типов личности, так называемые психосоциотипы: мыслитель-экстраверт; мыслитель-интроверт; ощущающий-экстраверт; ощущающий-интроверт; эмоциональный-экстраверт; эмоциональный-интроверт; интуитивный-экстраверт; интуитивный-интроверт.

Главной в типологии Юнга является направленность — экстраверсия и интроверсия. Именно она определяет личностную установку, которая в конечном итоге и проявляется во внутриличностном конфликте.

Так, экстраверт изначально ориентирован на внешний мир. Он строит свой внутренний мир в соответствии с внешним. Интроверт же изначально погружен в себя. Для него самое главное — мир внутренних переживаний, а не внешний мир с его правилами и законами. Очевидно, экстраверт подвержен внутриличностным конфликтам более, чем интроверт.

Мотивационные конфликты по Курту Левину. Более влиятельной в психологии оказалась традиция исследования внутриличностных конфликтов, заложенная Левином, который выводил эти конфликты не из внутренних процессов самой психики, а из анализа проблем, возникающих в жизненной ситуации индивида.

Предметом его внимания стали конфликты, возникающие в результате борьбы мотивов, одновременной актуализации противоречащих друг другу или несовместимых мотивов. Описание этого вида конфликтов, принадлежащее Левину, считается классическим. Левин рассматривал конфликт как одновременное воздействие на индивида противоположно направленных сил равной величины, различая при этом три основных варианта конфликтов.

Кроме изложенных нами психологических концепций внутриличностных конфликтов существуют и другие, разработанные в рамках когнитивной и гуманистической психологии.

Например, когнитивные конфликты, в основе которых лежит столкновение несовместимых представлений. Согласно идеям когнитивной психологии, человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутренней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. и испытывает дискомфорт в случае возникающих противоречий, расхождений.

В основе этого подхода лежит *теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера*. Уменьшение когнитивного диссонанса возможно через изменение одного из противоречащих представлений таким образом, чтобы они соответствовали друг другу. Чем сильнее диссонанс, что определяется значимостью его составляющих для человека, тем больше он будет стремиться к ослаблению этого диссонанса или его устранению.

Ситуацией когнитивного диссонанса может быть конфликт, переживаемый человеком после принятия решения, если он не уверен в нем. Явления принимают характер конфликта только в том случае, когда преодоление диссонанса переживается как сложная психологическая проблема, затрагивающая значимые для человека представления, убеждения, ценности и потому делающая ее решение тяжелым.

В рамках гуманистической психологии предлагается другая теория внутриличностного конфликта. В основе конфликта, по К. Роджерсу⁵⁰, лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне.

В бихевиоризме внутриличностный конфликт трактуется как плохая привычка, результат ошибочного воспитания.

В большинстве зарубежных теорий внутриличностного конфликта, разработанных психологами, основу составляет категория противоречия, внутренней борьбы и понятие психологической защиты (преодоление конфликта). Протекание внутриличностного конфликта связывается с негативными переживаниями.

Среди отечественных психологов внутриличностные конфликты исследовал А. Лурия, который под ними понимал ситуацию, когда в поведении индивида сталкиваются две сильные, но противоположно направленные тенденции⁵¹.

Значительный вклад в развитие теории внутриличностного конфликта внесли психологи В. С. Мерлин, В. Н. Мясищев, Н. Левитов и др.

В зарубежной и отечественной науке сложилось различное понимание внутриличностного конфликта. Он рассматривается исходя из того понимания личности, которое сложилось в рамках определенной научной парадигмы.

Таким образом, в зависимости от того, какие стороны внутреннего мира вступают во внутренний конфликт, психологи различных школ

и направлений выделяют шесть основных видов внутриличностных конфликтов⁵²:

- 1) мотивационный конфликт (З. Фрейд, К. Хорни, К. Левин);
- 2) нравственный конфликт (В. Бакштановский, И. Арнциане, Д. Федорина, В. Мясищев, А. Спиваковская, Ф. Василюк, В. Франкл);
- 3) конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности (Ю. Юрлов, А. Захаров, С. Кратохвил, А. Свядош, А. Харионов);
- 4) ролевой конфликт;
- 5) адаптационный конфликт;
- 6) конфликт неадекватной самооценки (А. Петровский, М. Ярошевский, Т. Юферова, Д. Хекхаузен).

Кроме того, выделяют невротический конфликт. Он является результатом длительного сохраняющегося внутриличностного конфликта.

Известные в России ученые-конфликтологи А. Я. Анцупов и А. И. Шпилов выделяют показатели внутриличностного конфликта⁵³.

Когнитивная сфера: противоречивость «образа Я»; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценности 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.

Среди условий возникновения внутриличностного конфликта выделяют следующие.

- 1) личностные (наличие сложного внутреннего мира, развитой иерархии мотивов, системы чувств, склонности к самоанализу и рефлексии);
- 2) ситуативные:
 - а) внешние (объективные препятствия; требования общества, окружающих),

⁵⁰ Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М., 1994.

⁵¹ Лурия А. Р. Экспериментальные конфликты у человека // Проблемы современной психологии. М.; Л., 1930. С. 98–137.

⁵² Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. С. 296–298.

⁵³ Там же. С. 295.

б) внутренние (противоречие между значимыми, приблизительно равной силы отношениями, которое воспринимается как неразрешимое).

Все это важно учитывать при оценке поведения личности и возможного прогнозирования ее поступков.

Следующая немаловажная проблема, требующая рассмотрения, — *формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов.*

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно:

- во-первых, установить факт такого конфликта;
- во-вторых, определить тип конфликта и его причину;
- в-третьих, применить соответствующий способ разрешения.

При этом следует помнить, что часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

В таблице 4.1 приводятся формы проявления внутренних конфликтов, призванные помочь обнаружить их у себя или других людей.

Проблема разрешения внутриличностных конфликтов представляет собой сложный и противоречивый процесс восстановления согласованности и единства внутреннего мира личности, снижения остроты переживаний личностью фрустраций, фобий, противоречий жизненных отношений с другими людьми.

Таблица 4.1

Формы проявления внутренних конфликтов

Форма проявления	Симптом
Неврастения*	Непереносимость сильных раздражителей; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон, головные боли
Эйфория	Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы»
Регрессия	Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности
Проекция	Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная
Номадизм	Частое изменение места жительства, места работы, семейного положения
Рационализм	Самооправдание своих поступков, действий

* Объяснение всех терминов дается в конце учебного пособия в разделе «Глоссарий».

Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным.

В процессе конструктивного преодоления внутриличностного конфликта, по мнению Е. М. Бабосова, на основе максимального развертывания конфликтующих структур внутреннего мира личности (когнитивных, эмоциональных, волевых) происходит минимизация личностных затрат на его разрешение и достигается душевное равновесие, возвышение степени осознанности собственного поведения и степени управления им.

В таком случае разрешение внутриличностного конфликта осознается личностью через отсутствие болезненных тревожных состояний, связанных с имевшимся конфликтом, повышение степени и эффективности осознания своего внутреннего мира и поведенческих актов, повышение качества профессиональной и иной деятельности, что позволяет человеку действовать целеустремленно, эффективно взаимодействовать с другими людьми⁵⁴.

Когда внутриличностный конфликт развивается и разрешается по деструктивному сценарию, раздвоение личности усугубляется, перерастает в жизненные кризисы или приводит к развитию невротических состояний, которые довольно часто требуют квалифицированного психотерапевтического и психиатрического вмешательства.

Прежде чем говорить об основных способах разрешения внутриличностных конфликтов, рассмотрим факторы успешного их разрешения.

1. Индивидуальные психологические качества личности.
2. Особенности социального микроокружения.
3. Жизненные обстоятельства или ситуация, в которой находится личность.
4. Специфика коммуникативных взаимодействий личности с окружением.

Несомненно, каждый из этих факторов, взаимодействуя друг с другом, оказывает влияние на разрешение внутриличностных конфликтов. Представляется, что приоритетную роль играют индивидуально-личностные особенности человека. Ведь именно в зависимости от них люди относятся к противоречиям своего внутреннего мира по-разному, избирают свои собственные стратегии выхода из конфликтов.

Одним из основных способов разрешения внутриличностных конфликтов является механизм *психологической защиты*. Довольно подробно этот способ исследован З. Фрейдом, К. Хорни, Ф. Басси-

⁵⁴ Бабосов Е. М. Конфликтология. С. 304–305.

ным. Они рассматривали психологическую защиту как специальную систему контрольно-регуляторных механизмов, ориентированных на устранение негативных переживаний, обусловленных внутриличностным конфликтом между бессознательными влечениями и социальными требованиями, запретами.

Ими описано около 30 видов механизмов психологической защиты, на них обращает внимание А. Я. Анцупов. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Отрицание («не замечай это») — один из наиболее простых, развивается с целью сдерживания негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию. Отрицание подразумевает игнорирование каких-либо раздражающих обстоятельств.

Проекция («обвини это») предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

Регрессия («плачь об этом») предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

Замещение («напади на что-то, заменяющее это») происходит снятие напряжения через обращение агрессии на более слабый объект или на самого себя. Оно имеет активные и пассивные формы.

Подавление («не помни об этом») развивается для сдерживания страха, который блокирует посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним. Схожи с ним изоляция и интроекция.

Изоляция («не чувствуй это») — восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги.

Интроекция («не знай, откуда у тебя это») — присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

Интеллектуализация («переосмысли это») предполагает произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией. Вспомните принцип «зебры», когда предлагается человеку проанализировать психотравмирующее событие, разделив лист на две колонки, одну из которых обозначим знаком плюс, а вторую — минус. Заполняем их своими аргументами, суммируем и... плюсов должно быть больше.

Здесь входят также механизмы *аннулирования, сублимации и рационализации*.

Аннулирование («отмени, перечеркни это») — поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины.

Сублимация («трансформируй это») — удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: *переключение* на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

Рационализация («найди оправдание этому») — нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами. Реализуемые способы: *элементарное обесценивание недостижимого; дискредитация* значимого другого, который отказывается во внимании; *преувеличение роли* обстоятельств, судьбы; утверждение вреда во благо; *переоценка ценностей; самодискредитация* (искупление вины).

Реактивное образование («обрати это в противоположное») предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

Компенсация («постарайся приобрести это») — это сознательно используемый механизм для сдерживания чувства печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты, недостатка, неполноценности. В него входят механизмы *идентификации* и *фантазии*.

Идентификация («будь как это, чтобы не потерять его») — моделирование поведения другого лица как путь к повышению самооценки или совладанию с возможным разделением или утратой.

Фантазия («мечтай об этом») — бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта.

Таким образом, среди условий возникновения внутриличностного конфликта выделяют личностные и ситуативные.

Переживание внутриличностного конфликта является особой формой активности личности, в которой осознается противоречие и происходит его разрешение на субъективном уровне. Основой переживания является психоэмоциональное напряжение, имеющее субъективное качество и предметное содержание.

Если говорить обобщенно о социально-психологических механизмах разрешения внутриличностных конфликтов, то их позитивная, конструктивная роль состоит в возможности блокировать те или иные отрицательные воздействия, чувства, переживания (страха, угрозы, неуверенности и т.п.), которые приводят к возникновению этих конфликтов, и способствовать тем самым нахождению более верных, эффективно действующих способов разрешения таких конфликтов.

Здесь решающую роль играют индивидуальные особенности человека, его знания, воля, концентрация усилий на достижение поставленной цели — превозмочь, преодолеть самого себя, свои сомнения, тревоги, страхи. Свою неумелость, заставить себя собрать воедино все свои внутриличностные ресурсы.

Одним из важнейших шагов на этом пути является выработка человеком у самого себя навыков и умений конструктивного общения, взаимодействия с другими людьми.

4.2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ: ПРИЧИНЫ, СТРУКТУРА СФЕРЫ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ

К самым распространенным психологическим конфликтам относятся межличностные конфликты. Они охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт в конечном итоге, так или иначе, сводится к межличностному. Даже в межгосударственных конфликтах происходят столкновения между лидерами или представителями государств.

Строгого определения межличностного конфликта, видимо, дать нельзя. Межличностные конфликты — это ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми. И когда мы говорим о таком конфликте, то нам сразу представляется картина противостояния двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

Межличностный конфликт, по мнению Н. В. Гришиной, может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или, по крайней мере, одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон⁵⁵.

Для отечественной (в частности, социально-психологической) литературы характерна некоторая двойственность в его употреблении. Одно из его значений приписывает межличностным явлениям статус неформальных. С другой стороны, он используется в буквальном более широком смысле для обозначения происходящих «межличностно» явлений.

⁵⁵ Гришина Н. В. Психология конфликта. С. 88.

В соответствии с этим к межличностному поведению принято относить любое наблюдаемое проявление коммуникативной активности индивида, обусловленное фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других людей.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особенности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противостояние людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.
3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.
4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.
5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты охватывают все сферы человеческих отношений.

Это можно проследить по схеме, предложенной С. М. Емельяновым⁵⁶ (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Сферы проявления межличностных конфликтов

№	Сфера проявления	Тип конфликта	Причина
1	Коллектив (организация)	Руководитель — подчиненный. Между сотрудниками одного ранга. 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.)

⁵⁶ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии.

№	Сфера проявления	Тип конфликта	Причина
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
3	Общество (учреждения социальной сферы; государственные учреждения; улица; общественный транспорт и т. п.)	Гражданин — общество. Гражданин — чиновник и т. п.	Неразвитость технологий приема граждан в государственных учреждениях и в сфере обслуживания; низкая правовая и психолого-педагогическая культура

При всем многообразии причин и особенностей протекания межличностных конфликтов, указанных в приведенной выше схеме, всем им присуща одна отличительная черта. По мнению Е. М. Бабосова, они в большей или меньшей степени связаны с особым психическим состоянием, называемым фрустрацией⁵⁷.

Фрустрация возникает обычно вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели, и переживается особенно эмоционально, когда в качестве помехи предстают позиция, поступки, действия другого индивида.

Проанализировав причины межличностных конфликтов, их связь с фрустрацией, где важную роль играют чувства тревожности, боязни, отчаяния, гнева, возмущения и т. п., можно сделать вывод, что среди различных видов разнообразных конфликтных взаимодействий чаще всего возникают и сильнее всего эмоционально переживаются участниками именно межличностные конфликты.

Их значительно более широкая распространенность, острота выражения и эмоциональная насыщенность обусловлены активным включением всех ресурсов личности в их возникновение, протекание и разрешение.

⁵⁷ Бабосов Е. М. Конфликтология. С. 172.

Чаще всего на их возникновение влияют следующие факторы, в сильной степени воздействующие на межличностные отношения индивидов:

- 1) личностные особенности индивида, включая такие свойства, как направленность, темперамент, характер;
- 2) социальные роли, выполняемые людьми;
- 3) эмоциональные отношения индивида с социальным окружением;
- 4) восприятие и оценка индивидом своего социального окружения;
- 5) поведение индивида по отношению к другим людям.

Наиболее разрушительными из межличностных являются те, которые долго или никогда не разрешаемые. Поэтому важно четко представлять управление ими.

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя подразделения по отношению к конкретному конфликту.

Содержание такой деятельности на каждом этапе управления представлено в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Содержание деятельности на каждом этапе управления конфликтом

№	Этап управления	Основное содержание
1	Прогнозирование конфликта	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.)
2	Предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации: — педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; — административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтов в разные подразделения и т. п.
3	Регулирование конфликта	Добиться признания конфликтующими реальности конфликта; напомнить конфликтующим о соблюдении корректности поведения во взаимоотношениях; использовать все технологии ранее нами изученные, ограничить число участников конфликта, не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников
4	Разрешение конфликта	Исходя из оценки глубины конфликта, предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический

Каким бы образом ни развивались события в межличностном конфликте, общая для всех ситуаций тенденция, связанная с попытками разрешить конфликт, состоит в следующем: разрешение его означает устранение причин, вызвавших его.

4.3. ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ

В последнее десятилетие, по мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шпилова, групповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни. Во многом благодаря их активизации стала быстрее развиваться конфликтология в России⁵⁸.

Групповые конфликты всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям, чем межличностные. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т.п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов. Знание теории групповых конфликтов, как и других типов психологических конфликтов, является важнейшим ориентиром для каждого из нас в групповых взаимоотношениях.

Групповые конфликты представляют собой не что иное, как противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов. Исходя из сказанного, можно выделить два основных типа групповых конфликтов: конфликт «личность — группа» и конфликт «группа — группа».

Каждый из выделенных типов групповых конфликтов имеет свою специфику по основным признакам.

Конфликт «личность — группа». 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, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе.

Человек обладает устойчивыми способами поведения в обществе (ролями), зависящими от его статуса в системе социальных и межличностных отношений.

И здесь уместно вспомнить, некоторые понятия из психологии: «социальная роль», «нормативная роль», «интероризованная роль», «статус», «социальная позиция».

Социальная роль — это функции, которые выполняет человек в конкретной системе отношений.

Нормативная роль сопряжена с требованиями инструкций к правилам поведения в обществе.

Интероризованная роль — такое поведение, какое человек считает необходимым и возможным.

Статус — это место, занимаемое данным человеком в иерархии отношений при исполнении данной роли.

Социальная позиция — это отношение человека к своим ролям и своим статусам.

Причины возникающих между личностью и группой конфликтов всегда связаны: а) с нарушением ролевых ожиданий; б) несоответствием социальной позиции и нормативной роли; в) 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 и причины. Например, конфликт между руководителем и коллективом, между рядовым членом коллектива и коллективом, между лидером и микрогруппой и т.д.

Среди основных причин таких конфликтов можно выделить целый ряд:

- 1) ожидания личности противоречат ожиданиям группы (поведение личности не соответствует нормам группы);
- 2) противоречия между личностью и группой в целях, ценностных ориентациях, интересах и т.д.;

⁵⁸ Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. С. 29.

- 3) борьба личности за повышение своего статуса в группе, в том числе и за место лидера;
- 4) поиск и нахождение реального или мнимого виновника неудач в деятельности группы;
- 5) неудовлетворительный стиль управления, низкая компетентность руководителя.

Специфика управления конфликтами между личностью и группой представлена в табл. 4.4⁵⁹.

Таблица 4.4

**Специфика управления конфликтами
между личностью и группой**

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
Прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей; анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки и т.п.); знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация личных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью)
Предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта принятие мер по его нейтрализации: педагогические и административные
Регулирование конфликта	Обеспечение признания реальности конфликта конфликтующей личностью; работа с конфликтной личностью по разъяснению ей причин сложившейся ситуации; работа с лидерами группы, «восставшей» против личности, на предмет возможных путей разрешения возникшего конфликта
Разрешение конфликта	Руководитель учитывает при принятии решения следующие два способа разрешения конфликта: конфликтующая личность признает свои ошибки и недостатки, приведшие к конфликту, и исправляет их; конфликтующая личность, интересы которой не могут быть приведены в состояние контрэнтности с интересами группы, уходит из группы. Это обстоятельство должен учитывать руководитель подразделения при принятии решения

⁵⁹ Более подробно см.: *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. С. 221.

Конфликт «группа — группа». Эти конфликты еще принято называть межгрупповыми.

Само понятие «межгрупповой конфликт» предполагает, что конфликт возникает во взаимодействии между различными группами и осуществляться он может по различным причинам, в различных условиях, в различных формах и с различной степенью напряженности. Фактически там, где имеет место межгрупповое взаимодействие, могут возникать и, как правило, возникают межгрупповые конфликты.

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 следующим трем явлениям.

1. «Деиндивидуализация» взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «мы — они».
2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.
3. Групповая атрибуция. В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации: руководство организации — персонал; конфликт между подразделениями внутри организации; конфликт между организациями; конфликт между микрогруппами внутри коллектива.

Здесь же уместно обозначить и их основные причины:

- 1) неудовлетворительные коммуникации;
- 2) нарушение правовых норм;
- 3) невыносимые условия службы;
- 4) низкая заработная плата;

- 5) взаимная зависимость по выполняемым задачам;
- 6) распределение ресурсов;
- 7) неудовлетворительные коммуникации;
- 8) структурная перестройка;
- 9) нарушение договорных обязательств;
- 10) борьба за ресурсы, сферы влияния;
- 11) противоположность интересов, ценностей, целей;
- 12) амбиции лидеров;
- 13) противоположность духовных интересов, ценностей;
- 14) групповой экстремизм и т.п.

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

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как *межгрупповая враждебность*; *объективный конфликт интересов*; *внутригрупповой фаворитизм*⁶⁰.

Впервые *межгрупповая враждебность* была описана З. Фрейдом, который утверждал факт ее универсальности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как средство поддержания сплоченности группы.

Наиболее полно *объективный конфликт интересов* был описан Д. Кэмпбеллом⁶¹. Его суть:

- 1) конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;
- 2) угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;
- 3) угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм;
- 4) угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группы и т.д.

Внутригрупповой фаворитизм. Межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам.

Суть феномена внутригруппового фаворитизма заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты

могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия⁶².

Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями.

Управление межгрупповыми конфликтами. 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.

Содержание управления межгрупповыми конфликтами отражено в таблице, предложенной С. М. Емельяновым (табл. 4.5⁶³). В ней изложены наиболее распространенные способы управленческого воздействия на межгрупповые конфликты. Избежать конфликтов в нашей жизни невозможно, а может быть, и не нужно. Но, как считает Е. М. Бабосов, следует знать, какими способами можно перевести их из деструктивной стычки противоположных интересов в конструктивное русло, как разрешить их с пользой для дела⁶⁴.

Таблица 4.5

Содержание управления межгрупповыми конфликтами

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
Прогнозирование конфликта	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.)
Предупреждение конфликта	Активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

⁶⁰ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. С. 372.

⁶¹ Кэмпбелл Д.-Т. Социальные диспозиции индивида и их групповая функциональность: эволюционный аспект // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979. С. 76–102.

⁶² Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.

⁶³ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. С. 224.

⁶⁴ Бабосов Е.М. Конфликтология. С. 378.

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
Регулирование конфликта	Обеспечение признания реальности конфликта с лидерами конфликтующих групп; легимитизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; институциация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия; широкое применение технологий регулирования конфликта
Разрешение конфликта	организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон

Конечно, это вовсе не означает, что легко изменить свои взгляды, привычки, представления или побудить к этому соперничающую сторону в конфликте. Чтобы достичь результата, необходимо знать все способы разрешения конфликтов и, применяя каждый из них на своем месте и в нужное время, идти к успеху. И тогда межгрупповой конфликт можно превратить не в средство раскола и разрушения отношений, а в действенный рычаг стабилизации, сотрудничества и развития.

4.4. ФУНКЦИИ И СОДЕРЖАНИЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Переговоры, по мнению А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся⁶⁵.

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества.

Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждая из сторон переговоров сама решает, соглашаться или

нет на то или иное предложение. Совместное решение — это единое решение, которое участники рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

В зависимости от целей переговоров можно выделить ряд их функций:

- координация и регулирование действий;
- выигрыш времени (например, чтобы перегруппировать силы и средства);
- налаживание новых связей;
- пропаганда (показ одной из сторон в выгодном для себя свете в глазах других);
- контроль по выполнению соглашений и т. д.

Знание психологических основ поведения в переговорном процессе конфликтующих сторон, психологических механизмов их взаимодействия является одним из условий успешного управления этим процессом.

Процесс переговоров может начаться, если стороны, помимо противоречащих интересов, имеют и значимые общие интересы; считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы; вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения⁶⁶.

Готовность сторон идти на компромиссы или забота о получении другой стороной определенной выгоды не являются обязательными атрибутами переговоров. Возможна ситуация, при которой каждая из сторон высказывает просьбу или выдвигает требование не с целью пойти на компромисс, а с целью добиться уступок только от другой стороны. Подчас сами переговоры могут привести к обострению отношений. Тем не менее отказываться от них нецелесообразно.

Переговоры как процесс, неоднородный по задачам. Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. Наиболее распространенный, традиционный, подход предполагает выделение трех этапов в переговорном процессе (М. М. Лебедева):

- 1) подготовка к переговорам (предпереговорная стадия);
- 2) ведение переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия);
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация) (табл. 4.6).

⁶⁵ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 499.

⁶⁶ Дмитриев А. В. Конфликтология. С. 249.

Таблица 4.6

Характеристика этапов переговорного процесса

Этап переговорного процесса	Характеристика этапа
Этап подготовки к переговорам	<p>Определение целей переговоров; определение программы максимума и минимума с точки зрения достижения целей; оценка собственных сил; рефлексивный анализ целей, которые преследует противостоящая сторона; выявление сильных и слабых мест в позициях сторон; составление плана переговоров; определение состава участников; решение процедурных вопросов</p>
Этап ведения переговоров	<p>Начальная стадия Установление психологического контакта; преодоление психологических барьеров в общении; оценка приемлемости выдвигаемых другой стороной условий и требований; реализация стратегической линии на переговорах; оценка ответных действий другой стороны; уточнение предмета переговоров; внесение корректив в позиции своей стороны; Основная стадия использование возможностей переговоров по видам («уступок — сближения», «взаимных выгод»); взаимный поиск компромиссов; «тайм-аут» в случае тупика; возобновление переговоров Заключительная стадия при успешном ведении переговоров включает в себя достижение соглашения и составление итоговых документов, если это необходимо</p>
Этап анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей	<p>1. Оценка успешности переговоров: субъективные оценки переговоров и их результатов, степень решения проблемы, выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. 2. Анализ содержательной и процессуальной стороны: что способствовало успеху, какие возникали трудности и как они преодолевались, что не учтено при подготовке к переговорам и почему, каково было поведение оппонента на переговорах, какой опыт ведения переговоров можно использовать?</p>

Являясь составной частью оперативно-тактических операций, проводимых в необходимых случаях правоохранительными органами, переговоры с преступниками обычно содержат следующие компоненты:

- специфическая криминальная ситуация, требующая ведения таких переговоров, без которых невозможно достижение планируемых целей;
- диалог сторон — субъектов переговоров — для достижения ожидаемого результата;
- решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений и связанных с ними вопросов путем достижения соглашения;
- в случае положительного исхода переговоров — исполнение обязательств, взятых на себя сторонами.

Переговоры в экстремальных условиях включают в себя четыре относительно самостоятельных, но взаимосвязанных периода.

1. Подготовка к переговорам, обсуждению проблемы. На этом этапе обобщается первоначальная информация о ситуации, требующей ведения переговоров, принимаются решения об их ведении, выделяются переговорщики, собираются дополнительные данные о возникшем конфликте, определяется тактика ведения диалога, устанавливаются контакты с преступниками, достигается стабилизация обстановки.
2. «Захват позиций». Здесь организуется взаимодействие сил и средств, обеспечивающих общественную безопасность, возможность разрешения конфликта силой; путем психологического воздействия обеспечивается склонение преступников к отказу от преступного поведения.
3. Выдвижение и обсуждение предложений и условий, поиск компромиссов, нахождение вариантов взаимоприемлемых решений, торг, психологическая борьба.
4. Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения, определение путей реализации, анализ проведенной работы.

Переговоры — это социально-психологическое явление, включающее в себя анализ психологических механизмов и технологии переговорного процесса. Под *психологическими механизмами* в данном случае понимается целостная совокупность психических процессов, обеспечивающих движение к желаемому результату.

Технология же переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе их проведения и принципов их реализации.

Выделяют следующие *механизмы переговоров* (рис. 4.1).

1. Согласование целей и интересов оппонентов. Благодаря действию именно этого механизма переговоры и становятся переговорами.

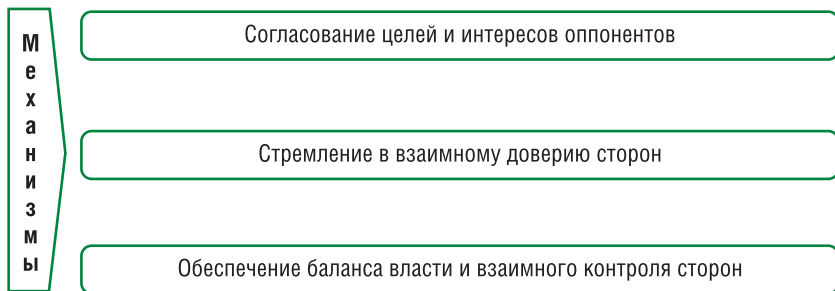


Рис. 4.1. Механизмы переговоров

Как считает Р. Фишер, переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности, особенность которого состоит в том, что интересы сторон частично совпадают, а частично расходятся.

Независимо от схемы организации переговоры могут достичь успеха только через согласование целей и интересов их участников. Если сторонами констатируется полный или частичный учет интересов, то переговоры можно считать успешными или относительно успешными.

Согласование целей и интересов, по мнению Фишера и Юри, будет осуществляться более эффективно, если придерживаться следующих правил:

- сделать разграничения между участниками и предметом переговоров — нужно обсуждать проблему, а не друг друга;
- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- прежде чем решать, что делать, необходимо выделить круг возможностей, не стремясь отыскать единственно правильное решение, продумать широкий круг возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и примиряли интересы несовпадающие;
- результаты переговоров оценивать не по тому, насколько довольны или недовольны остались оппоненты, а по каким-либо более объективным критериям, например: мнения авторитетных независимых экспертов, прецеденты разрешения подобных противоречий и т.д.

Кроме того, позитивное влияние на согласование целей и интересов, по мнению ряда исследователей, оказывают хорошие или нейтральные межличностные взаимоотношения сторон, уважительное отношение к оппоненту, способность к корректировке своих целей.

Попытки согласования в 2 раза чаще приводят к нормализации отношений, чем их отсутствие (А.И. Шипилов, 1999).

2. Стремление к взаимному доверию сторон. Очевидно, что в процессе протекания конфликта трудно говорить о каком-либо доверии сторон. Осознание сторонами необходимости решения проблемы путем переговоров или, образно говоря, «мирным путем», по сути, запускает механизм установления доверия. Согласие сторон на переговоры означает перемирие, пусть, возможно, и временное. Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов на конструктивное проведение переговоров.
3. Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. В ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент, как правило, или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. При этом возможно возобновление конфликтных действий.

Технология переговоров — ключевой элемент переговорной теории и практики. Знание их основ — это путь к умению добиваться успеха на переговорах

Однако сами по себе теоретические знания могут стать только первым этапом в овладении этим искусством.

В общем смысле технология ведения переговоров включает в себя (рис. 4.2).

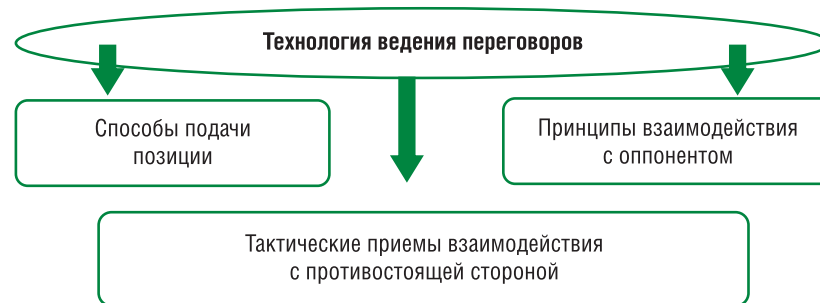


Рис. 4.2. Технология ведения переговоров

1. Способы подачи позиции. По мнению М.М. Лебедевой, существует четыре способа подачи позиции участников переговоров:
 - открытие позиции — когда в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера,
 - закрытие позиции, характеризующееся тем, что участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией,
 - подчеркивание общностей в позициях,
 - подчеркивание различий в позициях.

При этом подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций — аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

2. Принципы взаимодействия с оппонентом:

- не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию,
- внимательно выслушивать оппонента, не перебивать,
- не быть пассивным на переговорах, поскольку это может быть

воспринято как нежелание вести переговоры или как недостаточная подготовка к ним,

- не убеждать партнера в ошибочности его позиции,
- при согласии оппонента пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

3. Тактические приемы взаимодействия с противостоящей стороной (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Классификация основных тактических приемов взаимодействия с противостоящей стороной

Применяемые на различных этапах переговоров, они столь разнообразны, что их обобщение, перечисление и пояснения к ним могут составить материал для отдельного научного исследования.

Успех переговорного процесса по разрешению конфликтов во многом определяется умением понять своего партнера, правильно оценить его модель поведения и выбрать адекватный стиль общения.

Большинством авторов в конфликтологии выделяются четыре основные модели (типа) поведения партнеров в переговорном процессе, которые представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Основные модели (типы) поведения партнеров в переговорном процессе

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы; быть активным, овладеть инициативой; заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и не выгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Всесторонне обсудить принимаемое соглашение; выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду; четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтом и т.п.)	Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы; создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы; показывать пути и возможности разрешения проблемы
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность; показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной; давать понять, что односторонних уступок не может быть; предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы

Таблица 4.8

Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противостояния
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несуществующих, побочных вопросов	Показать, что вы умудренный опытом человек, которому не пристало осложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза благоразумности и серьезности, авторитетные заявления, основанные на очевидных и конструктивных идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

Таблица 4.9

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы не успешны	Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла
Постоянно задаваемые риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Проявлять себя как «милого и подлого», т.е. демонстрация дружелюбия и вместе с тем демонстрация ответственности и вместе с тем постоянное возмущение	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладой относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента

Часто конструктивное разрешение конфликта зависит не только от навыков эффективного общения или способности субъектов конфликтного взаимодействия овладеть технологиями управления эмоциями в переговорном процессе, но и от применения им манипулятивных воздействий.

Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Манипулятивное воздействие на оппонента в общении есть не что иное, как давление. Но в отличие от прямого, открытого давления оно выступает в скрытой форме. Манипулятор действует по принципу «мягко стелет, да жестко спат».

Приведем наиболее часто встречающиеся манипулятивные приемы:

- ссылка на авторитет;
- выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- уход от темы разговора, острых проблем;
- намеки;
- лесть;
- шутки-высмеивания;
- предсказание ужасных последствий.

Это так называемые простые приемы. Но есть и более сложные, основанные на нарушениях логических законов и правил. К ним можно отнести такие приемы, как:

- имитация решения проблемы;
- альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
- сократовские вопросы (это когда готовятся несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да», а затем задается основной вопрос, на который оппонент как бы по инерции тоже дает ответ «да»);
- оттягивание решения и др.

Особую практическую ценность в противостоянии манипулятивным воздействиям представляют так называемые типичные манипуляции в переговорах и способы противодействия им.

Что они из себя представляют⁶⁷ (табл. 4.8, 4.9)?

⁶⁷ Таблицы предложены С. М. Емельяновым (*Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. С. 139–140).

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно, хладнокровно

Приведенные материалы позволяют понять суть манипулятивных воздействий, а также ознакомиться с основными способами поведения, ожидаемой от реакции и способами противостояния им в ходе переговоров.

Кроме того, надо помнить, что из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективными.

4.5. ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЙ И ТАКТИК В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Существуют специфические приемы по ведению переговоров. Но результат этого процесса во многом будет зависеть от выбранной стратегии.

Понятие стратегии в нашем контексте имеет три существенных момента, которые следует учитывать при анализе конфликтов и выборе адекватных действий в переговорном процессе.

Во-первых, в стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Формально-логическое содержание таких ориентиров сводится к следующим вариантам:

- односторонний выигрыш (проигрыш);
- взаимный проигрыш;
- взаимный выигрыш.

Данные варианты нашли свое отражение в конкретных стратегиях переговорного процесса в работах зарубежных и отечественных исследователей этой проблемы (Р. Фишер, У. Юри, У. Мастенбрук, А. Я. Анцупов и др.). Такими стратегиями являются:

- выигрыш — проигрыш (или наоборот) (только одна стороны выигрывает или проигрывает);
- проигрыш — проигрыш (обе стороны остаются в проигрыше);
- выигрыш — выигрыш (обе стороны выигрывают) (табл. 4.10).

Характеристика основных стратегий в переговорных процессах⁶⁸

Тип стратегии	Стратегическая цель	Фактор стратегии
Выигрыш — проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников социального взаимодействия; конфликтная личность
Проигрыш — выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т.п.; низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш — проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Неадекватен образ конфликтной ситуации; отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш — выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Во-вторых, установки и ориентиры на результат в той или иной стратегии формируются у субъектов конфликтного взаимодействия на основе анализа соотношения интересов, а также возможностей, сил и средств по удовлетворению этих интересов. При этом важно учитывать факторы, влияющие на такой анализ. Среди них особую роль играют следующие:

- а) личностные качества конфликтующего, его мышление, опыт, характер, темперамент и т.д.;
- б) информация, которой располагают субъекты конфликта о себе и своем противнике;
- в) другие субъекты социального взаимодействия, непосредственно не включенные в конфликт, но занимающие определенную позицию по отношению к конфликтующим сторонам;
- г) содержание предмета конфликта, образа конфликтной ситуации, а также мотивов субъектов конфликта.

В-третьих, выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную сторону поведения в конфликте по модели Томаса-Киллмена, о которой мы говорили выше.

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговор-

⁶⁸ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. С. 142.

ного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе.

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие *тактики поведения*.

1. Видимое сотрудничество». Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, применяющий тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения.

Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма — либо для победы, либо для уничтожения.

2. Дезориентация партнера». Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Но в отличие от предыдущей она является более активной и целеустремленной.

Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и др. Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. «Провокация чувства жалости у партнера». Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш».

Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувства жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как изливание души, создание образа беззащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т.п.

4. Ультимативная тактика. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш — проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров.

Ультиматум — требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума — угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: *шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции*.

Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Суть приема *альтернатив* состоит в том, что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые удовлетворяют вашим собственным интересам. Такой прием психологически рассчитан на представляющиеся сопернику возможности «спасти лицо», хотя эти возможности и мнимы. Ведь предлагаемые альтернативы, по сути, являются тождественными по значимости для соперника, и выбора как такового у него нет.

Прием *затвора* отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приемы *выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на договоренную встречу, уход от контакта с соперником и т.п.*

Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров.

Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш — проигрыш») либо на прекращение переговоров вообще.

Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой для соперника форме. Здесь, кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него. Особенно широко такая тактика применяется в международных отношениях.

5. Тактика выжимания уступок. Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований пред-

ставляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш — проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления.

Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.

Прием «пропускной режим» предполагает выдвижение предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

Прием «визирования» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и о том, что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями.

Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

Прием «внешней опасности» используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые бы исключали вмешательство внешних сил или позволяли бы его нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выжимаемой уступки.

Приемы *психологического давления* несколько отличаются от приемов *позиционного давления*. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

Рассмотрим некоторые из таких приемов.

Прием «чтения в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами.

Таким образом, сопернику можно приписать все что угодно и заставить его оправдываться в том, чего он не совершал. Как правило, опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно либо вообще невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа — потемки».

Прием «последнего требования» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Уставшему от изнурительных, порой неприятных, тяжелых переговоров и предвкушающему их финал оппоненту выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. Тактика лавирования резервами уступок. Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш — выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок и продумываются условия использования каждой из них.

Резерв уступок противника определяется на основе баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация об его конфликтных требованиях, о которых он готовится заявить на переговорах.

Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении различных по своему характеру споров.

Вместе с тем во время переговоров надо помнить и применять ряд достаточно простых правил:

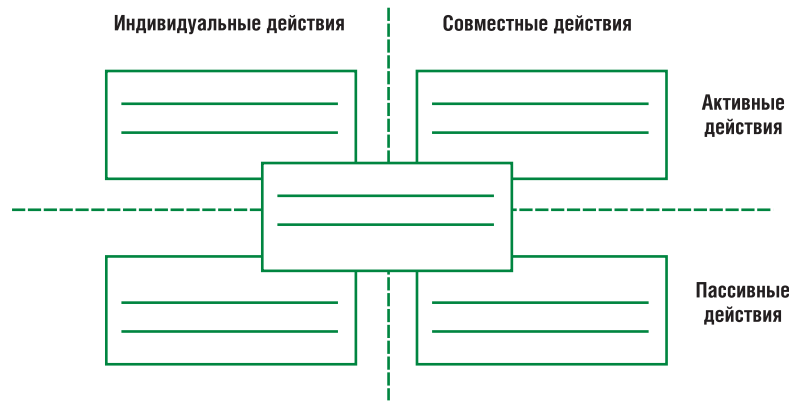
- уважать права друг друга;
- выслушать партнера, не перебивая;
- продемонстрировать понимание точки зрения партнера;
- выяснить, как партнер воспринимает конфликт;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- констатировать общие точки зрения;
- спокойно выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова обрисовать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять общее «коммюнике», отметив согласие и оставшиеся расхождения и т.д.

Таким образом, переговоры — один из основных способов разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы.

ПРАКТИКУМ

Задание 1. В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую. Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Заполните таблицу стилей конфликтного поведения.



Задание 2. Заполните таблицу, характеризующую стили конфликтного поведения.

Стиль конфликтного поведения	Пример	Положительная сторона данного способа решения конфликта	Отрицательная сторона данного способа решения конфликта
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Задание 3. Назовите основные модели поведения в конфликтном взаимодействии.

Задание 4. Какая модель поведения в конфликте характеризуется стремлением уладить конфликт, доброжелательным отношением к сопернику?

Задание 5. Какой модели поведения в конфликте присущи нарушения этики общения, отказ от компромисса и т.п.?

Задание 6. Какая модель поведения в конфликте характеризуется непоследовательностью поведения, уходом от острых вопросов и т.п.?

Задание 7. Назовите основные стратегии поведения в конфликте по К. Томасу и Р. Килмену.

Задание 8. Охарактеризуйте условия, при которых субъект конфликта выбирает:

- стратегию борьбы;
- стратегию ухода;
- стратегию компромисса;
- стратегию уступки;
- стратегию сотрудничества.

Задание 9. Назовите основные типы конфликтных личностей.

Задание 10. Определите тип конфликтной личности по характеристикам, которые даны в каждом из приведенных ниже вариантов:

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой, систематической работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

Задание 11. В чем главная опасность конформистской модели поведения в конфликте?

Задание 12. Графически изобразите модели стратегий поведения в конфликте по К. Томасу и Р. Килмену.

Задание 13. Судья, принявший уголовное дело к производству, входе его изучения установил, что потерпевший Петров на протяжении всего предварительного следствия выражал свое недоверие к сле-

дователю, придирался к тактике и результатам следственных действий, скандалил с сотрудниками правоохранительных органов и другими участниками уголовного процесса. Жалобы потерпевшего в прокуратуру были признаны необоснованными и лишены оснований.

К какому типу конфликтной личности принадлежит потерпевший Петров?

Задание 14. В ряде квартирных краж в рамках возбужденного уголовного дела был обвинен гражданин Сомов. Его сожительница Иванова показала на допросе, что Сомов подарил ей норковую шубу и меховую шапку, которые она продала на рынке. Сомов в свою очередь заявил, что таких подарков он ей не делал. Следователь решил устранить противоречия в ходе очной ставки между Сомовым и Ивановой. В ходе нее Иванова отказалась от ранее данных ею показаний.

В рамках данной фабулы раскройте содержание понятия конфликта в деятельности следователя при производстве предварительного следствия.

Задание 15. Напишите, чем отличаются между собой «позиционные переговоры» и «переговоры по существу». Приведите примеры этих двух видов переговоров с преступниками.

«Позиционные переговоры»	«Переговоры по существу»

Задание 16. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме:

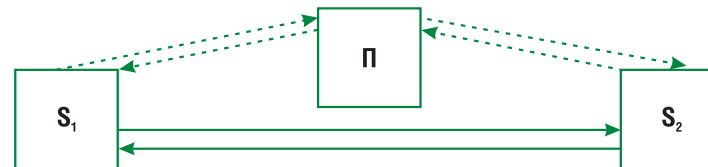


где S₁ и S₂ — субъекты конфликта; П — посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

Приведите пример.

Задание 17. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме:

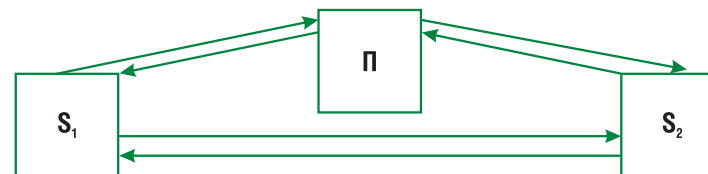


где S₁ и S₂ — субъекты конфликта; П — посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

Приведите пример.

Задание 18. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме:



где S₁ и S₂ — субъекты конфликта; П — посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

Приведите пример.

Задание 19. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неак-

туальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»:

- а) «избегающий»;
- б) «уступающий»;
- в) «отрицающий»;
- г) «наступающий»;
- д) «колеблющийся».

Приведите пример

Задание 20. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»:

- а) «избегающий»;
- б) «уступающий»;
- в) «отрицающий»;
- г) «наступающий»;
- д) «колеблющийся».

Приведите пример.

Задание 21. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф:

- а) «видимого сотрудничества»;
- б) «дезориентации партнера»;
- в) «провокации чувства жалости у партнера»;
- г) «ультимативная тактика»;
- д) «выжимания уступок».

Приведите пример.

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

1. Один из путей разрешений конфликтов — это:

- а) отождествление оппонента со злом;
- б) отказ оппоненту в сочувствии;
- в) переговорный процесс;
- г) специфичность форм поведения.

2. Межгрупповой конфликт — это:

- а) результат того, что производственные требования не совпадают с личными потребностями или ценностями;

- б) конфликт между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, объединенных в период конфликта в единые сплоченные сообщества;
- в) конфликт взглядов, точек зрения, знаний;
- г) конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

3. Медиатор — это:

- а) член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях в силу его личного авторитета или занимаемой должности;
- б) посредник в конфликте;
- в) общепризнанное значение влияний; человек или группа, пользующаяся общим признанием;
- г) выбор двух или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объектов.

4. Внутриличностный конфликт — это:

- а) составление внутренней структуры личности, выражающееся в противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения;
- б) разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем;
- в) состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей деятельности и ослаблением интересов;
- г) противоборство двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

5. Вытеснение — это:

- а) чувство неприязни, недоброжелательности;
- б) разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем;
- в) приспособление строения функций организма к условиям среды;
- г) один из видов «психологической защиты» от внутреннего конфликта, в результате которого приемлемые для индивида мысли и переживания вытесняются из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

6. Сублимация — это:

- а) стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений;
- б) способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно формировать для себя нравственные обязанности и производить самооценку совершаемых поступков;
- в) один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутри личности, его конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества;
- г) разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем.

7. Одним из способов разрешения внутриличностных конфликтов является:

- а) идеализация;
- б) эйфория;
- в) сублимация;
- г) компромисс.

8. Какой из типов поведения используют в переговорах для воздействия на оппонента в конфликте:

- а) уступающий;
- б) конъюнктивный;
- в) манипулятивный;
- г) отрицающий.

9. Какой из психологических приемов относится к приемам психологического манипулирования информацией в конфликте:

- а) использование справедливых критериев оценки;
- б) дискуссия;
- в) самопожертвование во имя «гибели» соперника;
- г) многозначительная недосказанность.

10. Толерантность — это:

- а) единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определенной позиции;
- б) терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям;
- в) решение за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия;
- г) разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем.

11. Конгруэнтность — это:

- а) один из видов социального конфликта, целью которого является получение прибыли, доступа к дефицитным благам и другой выгоды;
- б) приспособление строения функций организма к условиям среды;
- в) адекватная эмоциональная реакция на конфликтную ситуацию;
- г) общее согласие по спорному вопросу: соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

12. Межличностный конфликт — это:

- а) ситуация противоречия между требованиями различных социальных ролей, исполняемых личностью;
- б) стойкое отрицательное чувство человека, направленное на явление, противоречащее его потребностям, интересам, ценностям;
- в) состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей деятельности и ослаблением интересов;
- г) противоборство личностей в процессе сознательного взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

Заключение

За последние годы многое изменилось в реалиях мира: подорвана вера в «переговорный порядок», разрушаются складывавшиеся десятилетиями традиции разрешения различных проблем, конфликты вновь в большинстве случаев разрешаются с позиции силы. И, как предполагается, гораздо большую роль играют и будут играть психологические факторы.

В этих условиях изучение конфликтологии кажется глубоко продуманным. Чем бы человек ни занимался, в какой сфере деятельности он ни трудился, вокруг него всегда находятся люди. Работая с людьми и во имя их необходимо быть мастером социального общения, а в силу специфики выполняемых задач, кроме того, уметь разрешать любые социальные конфликты.

Мы думаем, что предложенное учебное пособие будет способствовать более качественной подготовке специалистов различного профиля.

Глоссарий (краткий терминологический словарь)

Автокоммуникация — естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

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

Агрессия — индивидуальное или групповое (коллективное) поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба или уничтожение другого человека, группы людей или больших социальных общностей.

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

Блеф — тактический прием конфликтного противоборства; представляет собой демонстрацию реально существующих или мнимых сил и средств с целью запугивания оппонента.

Виды (типы) конфликтов — варианты конфликтных столкновений, различаемые по факторам совместной деятельности людей (источникам возникновения, формам взаимодействия, направленности общения, функциям и др.).

Внутригрупповой конфликт — столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.

Внутриличностный конфликт — внутреннее противоборство человека как следствие автокоммуникации, функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации. Или конфликт внутри психического мира личности, который представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Враждебность — психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению.

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

Границы конфликта — внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в масштабах которой возникает и развивается конфликтное столкновение.

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 — личность».

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.

Диагностика конфликта — исследование конфликта с целью определения его основных характеристик: состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия, — и последующего управленческого влияния на противостоящие стороны.

Динамика конфликта — движение конфликтного столкновения или ход развития конфликта по этапам и фазам.

Завершение конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Институционализация конфликта — установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Интерес — это активная познавательная направленность человека на тот или иной предмет, явление или деятельность при положительном эмоциональном отношении к ним.

Источники конфликтов — стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Инцидент — столкновение взаимодействующих сторон, означающее перевод конфликтной ситуации в конфликт. Другими словами,

это формальный повод или стечение обстоятельств, являющихся поводом для начала непосредственного столкновения сторон в конфликте.

Катарсис — освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.). Этот термин был введен еще Аристотелем. Он означал душевную разрядку, испытываемую зрителями в процессе сопереживания.

Карта конфликта — графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.

Классификация конфликтов — группировка, систематизация конфликтных столкновений, деление их по существенным признакам, типам и видам (в частности, по сферам проявления, причинам возникновения, формам взаимодействия, коммуникативной направленности, продолжительности, составу участников, способам разрешения, последствиям).

Компромисс — стратегия поведения субъектов в конфликте, стиль поведения и способ разрешения конфликтов, ориентированный на определенные взаимные уступки.

Конгруэнтность — адекватная эмоциональная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Конкуренция — один из видов социального конфликта (особый вид борьбы), целью которого является получение прибыли, доступа к дефицитным благам и другой выгоды.

Консенсус — общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

Конфликт — социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Или отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликтная ситуация — исходное положение, основа конфликта, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, групповом поведении, межличностных отношениях.

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

Конфликтология — отрасль обществензнания и человековедения; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике кон-

фликтов, методах их предупреждения и способах разрешения. Это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

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

Конфронтация — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов, характеризующаяся противостоянием.

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.

Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Медиатор — профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

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

Межгрупповой конфликт — столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) органов внутренних дел, вызываемое несовершенством организационной структуры и не отлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на служебную мотивацию, формы стимулирования, деловое сотрудничество и т. п.

Межличностные конфликты — противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

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

Мотивы — побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенной потребности.

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 непосредственного отношения к конфликту.

Неврастения — невроз, вызываемый переутомлением или длительным возрастанием психотравмирующих факторов, проявляющихся состоянием повышенной возбудимости и быстрой истощаемости с эмоциональной неустойчивостью, расстройством сна, вегетативными нарушениями.

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

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

Неформальная организация — спонтанно возникаемая общность людей на основе личного выбора.

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

Образ конфликтной ситуации — субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

Объект конфликта — конкретная причина, мотивация, движущие силы конфликта (то, из-за чего возник конфликт). Объект конфликта иногда называют и предметом конфликта.

Переговоры — способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог с целью урегулирования конфликта.

Поведение конфликтное — действия, в отношении противостоящей стороны с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению. Это агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

Посредник — отдельное лицо или организация, содействующие примирению конфликтующих сторон, достижению согласия между ними по урегулированию конфликта.

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

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

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

Примирительные процедуры — условия и методы (согласительная комиссия, посредничество, арбитраж) урегулирования социального конфликта.

Приспособление — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликта.

Причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

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

Проекция — осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

Противоборство — действие, направленное друг против друга.

Профилактика конфликтов — осуществление руководством органов внутренних дел предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений.

Разрешение конфликта — вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта. Завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме. Снятие противоречий, вызвавших конфликт, и установление нормальных отношений между противоборствующими сторонами.

Ранг — звание, чин, разряд, категория. В конфликтологии определяется по принципу «высший — низший» и предполагает заведомо более или менее выгодную позицию, занимаемую одним из субъектов конфликта по отношению к противоборствующей стороне.

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. Регрессией называют реакцию на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

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

Риск — ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода, и возможных неблагоприятных последствий в случае неудачи.

Ригидность — отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

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

Сила — в социальном конфликте это 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 им фактом).

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

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

Соперничество — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником, борьба за признание личных достижений со стороны общества, коллектива, группы.

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

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.

Социальное партнерство — один из методов регулирования трудовых отношений и конфликтов путем достижения взаимоприемлемых соглашений между сотрудниками и руководством через взаимные уступки и конфликты.

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

Способ разрешения конфликта — совокупность характерных приемов (уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс), отличающих стиль поведения, образ действий по устранению причины конфликтного столкновения.

Статус социальный — реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким. Это общее положение не только личности, но, может быть, и социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей.

Стиль конфликтного поведения — манера общения и образ действий участника конфликта, способ осуществления интересов.

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

Субъект конфликта — участник (сторона, оппонент) конфликтного столкновения, преследующий свои интересы и обладающий определенной силой, рангом.

Типология конфликтов — классификация конфликтных столкновений по формам проявления в различных сферах общественной жизни: экономической, социальной, политической, этнической, религиозной, военной, юридической, семейно-бытовой и др.

Трансакция — единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определенной позиции, предложенная Э. Берном («Родитель», «Взрослый», «Ребенок»).

Уклонение — стиль поведения в конфликтных ситуациях, способ разрешения конфликтов.

Управление конфликтом — целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.

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

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

Установка конфликтная — предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом. Она 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.

Функция конфликта — выражение социального (позитивного или негативного) назначения конфликтного столкновения, зависимости между ним и другими явлениями общественной жизни.

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

Эйфория — повышенное благодушное настроение, сочетающееся с беспечностью и недостаточно критической оценкой своего состояния.

Экстернал — человек, склонный приписывать всему, происходящему в его жизни, внешние причины (судьба, случай, окружающая среда).

Эмоциональный конфликт — столкновение, разногласие между людьми, вызванное личностным восприятием происходящего, чувственной реакцией на поведение окружающих, расхождением взглядов.

Список использованных источников литературы

1. *Авдеев Е. В.* Психотехнология решения проблемных ситуаций. М., 1992.
2. *Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.
3. *Агеева Л. Г.* Конфликтология: краткий теоретический курс: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010.
4. *Александрова Е. В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. М., 1993.
5. *Андреев В. К.* Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Казань, 1992.
6. *Андрос О. Я., Безгина О. В., Маствилискер Э. И.* Влияние типа взаимодействия на устойчивость индивидуального стиля в совместной деятельности // Психологические проблемы индивидуальности. 1985. Вып. 3.
7. *Анцупов А. Я.* Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М.: ЭКСМО, 2011.
8. *Анцупов А. Я., Баклановский С. В.* Конфликтология в схемах и комментариях: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2016.
9. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. Учебник. 6-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер, 2018.
10. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. М., 1992.
11. *Бабосов Е. М.* Конфликтология. Минск, 2000.
12. *Балан В. П.* Конфликтология. Учеб. пособие для вузов. М.: РиС, 2015.
13. *Белкин А. С., Жаворонков В. Д., Зимина И. С.* Конфликтология: наука о гармонии. Екатеринбург, 1995.
14. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб., 1992.
15. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание, конфликт! Новосибирск, 1989.
16. *Бройниг Г.* Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
17. *Василюк Ф. Е.* Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). М., 1984.
18. *Вишнякова Н. Ф.* Конфликтология. Минск: Университетское, 2012.
19. *Ворожейкин И. Е.* Конфликтология: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.
20. *Выготский Л. С.* Собрание сочинений. В 6 т. М., 1984.
21. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. 3-е изд. СПб.: Питер, 2018.
22. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. Хрестоматия. СПб., 2008.
23. *Гришина Н. В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
24. *Данакин Н. С., Дятченко Л. Я.* Технология сотрудничества и противоборства. Белгород, 1993.
25. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта: пер с нем. // Социологические исследования. 2014. № 5. С. 67–82.
26. *Десслер Г.* Управление персоналом: пер. с англ. М.: БИНОМ, 2014.
27. *Дойч М.* Разрешение конфликта: пер. с нем. // Социально-политический журнал. 2014. № 7. С. 40–52.
28. *Дмитриев А. В.* Конфликтология: Учебник. М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2013.
29. *Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н., Кудрявцев С. В.* Введение в общую теорию конфликта. М., 1993.
30. *Донченко Е. А., Титаренко Т. М.* Личность: конфликт, гармония. Киев, 1989.
31. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены и механизмы защиты. М., 2006.
32. *Дружинин В. Н.* Психология семьи. 1996.
33. *Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликта. М., 1989.
34. *Емельянов Е. М.* Конфликтология: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., доп. М.: Юрайт, 2018.
35. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. СПб, 2009.
36. *Зызыкин В. Г., Чернышев А. П.* Менеджер: психологические секреты профессии. М., 1992.
37. *Зеленков М. Ю.* Конфликтология: Учебник. М.: Дашков и К, 2015.
38. *Земедлина Е. А.* Конфликтология: Учеб. пособие. М.: РИОР, ИНФРА-М, 2013.
39. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д, 1998.
40. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
41. *Иванов А. А.* Негативистская конфликтология: Учеб. пособие. М.: Флинта, 2015.

42. *Иванова Е. Н.* Эффективное общение и конфликты. СПб, 1997.
43. *Иванова О. А.* Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016.
44. *Кашапов М. М.* Психология конфликта: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018.
45. *Кильмашкина Т. Н.* Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2013.
46. *Козер Л.* Функции социального конфликта: пер. с англ. М.: Идея-пресс, 2010.
47. *Козлов А. С.* Конфликтология социальных групп и организаций. М.: Ленанд, 2015.
48. *Козырев Г. И.* Введение в конфликтологию. М., 1999.
49. *Козырев Г. И.* Конфликтология: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010.
50. *Козырев Г. И.* Политическая конфликтология: Учеб. пособие. М.: ИД ФОРУМ; ИНФРА-М, 2013.
51. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. СПб., 1999.
52. Конфликтология: Учебник / под ред. В. П. Ратникова. М.: ЮНИТИ, 2013.
53. *Корнелиус Х., Фэйр М.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.
54. *Криворучко Е.* Профилактика межличностных конфликтов на предприятиях // Персонал. 2013. № 8. С. 67–69.
55. *Кричевский Р. Л.* Если вы — руководитель... Элементы психологии управления в повседневной работе. М., 1993.
56. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
57. *Лебедев В. И.* Психология управления. М., 1990.
58. *Лебедева М. М.* Вам предстоят переговоры. М., 1993.
59. *Ликсон Ч.* Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997.
60. *Лупьян Я. А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. Ростов н/Д., 1991.
61. *Линчевский Э. Э.* Контакты и конфликты. М., 2000.
62. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
63. *Олейник А. Н.* Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников органов внутренних дел в ситуациях конфликта. М., 1992.
64. Основы конфликтологии / под ред. В. Н. Кудрявцева. М., 1997.
65. *Решетникова К. В.* Организационная конфликтология: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013.
66. *Руденко А. М.* Конфликтология: Учеб. пособие для бакалавров. Ростов н/Д.: Феникс, 2013.
67. *Самыгин С. И.* Конфликтология в социальной работе: Учеб. пособие для бакалавров. М.: Дашков и К, 2013.
68. *Светлов В. А.* Современный словарь по конфликтологии. М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2014.
69. *Скотт Д.* Конфликты, пути их преодоления. Киев, 1991.
70. *Сорокина Е. Г.* Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2014.
71. *Степанов Е. И.* Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. М.: ЛКИ, 2015.
72. *Сулимова Т. С.* Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. М., 1996.
73. *Терешина Е. А.* История конфликтологии: учеб. пособие. М.: Проспект, 2018.
74. *Уткин Э. А.* Конфликтология. Теория и практика. М., 1998.
75. *Фесенко О. П., Колесникова С. В.* Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки). М.: Флинта, 2014.
76. *Фишер Р., Юри У.* Подготовка к переговорам. М., 1998.
77. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1992.
78. *Хорни К.* Ваши внутренние конфликты. СПб., 1997.
79. *Цветков В. Л.* Конфликтология. М., 2004.
80. *Цветков В. Л.* Психология конфликта. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2017.
81. *Цой Л. Н.* Практическая конфликтология. Кн. 1. М., 2004.
82. *Чумиков А. Н.* Управление конфликтами. М., 1995.
83. *Шаленко В. П.* Конфликты в трудовых коллективах. М., 1992.
84. *Шарков Ф. И.* Общая конфликтология: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2016.
85. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
86. *Шейнов В. П.* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996.
87. *Шейнов В. П.* Управление конфликтами. Теория и практика. М.: Харвест, 2010.

Правильные ответы на тесты по главам

Глава 1

№ вопроса	Ответ № 1	Ответ № 2	Ответ № 3	Ответ № 4
1	+	-	-	-
2	-	-	+	-
3	-	-	-	+
4	-	-	+	-
5	+	-	-	-
6	-	-	+	-

Глава 2

№ вопроса	Ответ № 1	Ответ № 2	Ответ № 3	Ответ № 4
1	+	-	-	-
2	-	-	+	-
3	+	-	-	-
4	-	+	-	-
5	+	-	-	-
6	-	+	-	-
7	-	-	-	+
8	-	-	+	-
9	-	-	-	+
10	-	-	+	-
11	-	+	-	-
12	+	-	-	-

Глава 3

№ вопроса	Ответ № 1	Ответ № 2	Ответ № 3	Ответ № 4
1	-	+	-	-
2	+	-	-	-
3	-	-	-	+
4	+	-	-	-
5	+	-	-	-
6	-	-	-	+
7	-	+	-	-
8	-	-	+	-
9	+	-	-	-
10	-	+	-	-
11	-	-	+	-
12	+	-	-	-
13	-	+	-	-
14	-	-	+	-
15	+	-	-	-
16	-	-	-	+

Глава 4

№ вопроса	Ответ № 1	Ответ № 2	Ответ № 3	Ответ № 4
1	-	-	+	-
2	-	+	-	-
3	-	+	-	-
4	+	-	-	-
5	-	-	-	+
6	-	-	+	-
7	+	-	-	-
8	-	-	+	-
9	-	-	-	+
10	-	+	-	-
11	-	-	+	-
12	-	-	-	+

Цветков Вячеслав Лазаревич
КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебное пособие

Редактор *Н.А. Смирнова*
Корректор *Е.П. Соколова*
Верстка *С.Ю. Родионовой*
Дизайн обложки *О.Н. Ганиной*