



А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский

Конфликтология в схемах и комментариях

2-е издание,
переработанное



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск

2009

Анцупов А. Я., Баклановский С. В.

Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие

2-е издание, переработанное

Серия «Учебное пособие»

Рецензенты:

Донцов Александр Иванович, доктор психологических наук,
профессор МГУ им. М. В. Ломоносова, академик РАО;
Базаров Тахир Юсупович, доктор психологических наук,
профессор МГУ им. М. В. Ломоносова.

Заведующий редакцией
Ведущий редактор
Редактор
Художник
Корректоры
Верстка

*П. Алесов
Н. Кулагина
В. Пахальян
С. Шутов
А. Занина, Н. Черныш
К. Подольцева-Шабович*

ББК 88.53я7
УДК 316.48(075)

Анцупов А. Я., Баклановский С. В.

A74 Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-388-00652-3

В учебном пособии с позиции системного подхода излагаются основы отечественной конфликтологии, характеризуется история развития ее отраслей, раскрывается универсальная понятийная схема описания конфликтов. Рассмотрены особенности конфликтов в различных сферах социального взаимодействия, условия и способы их профилактики и конструктивного регулирования.

Учебное пособие имеет целью повысить качество преподавания курсов конфликтологии, которые сегодня изучаются в большинстве вузов России. Предназначено для студентов, изучающих курс конфликтологии, аспирантов, исследующих конфликты, преподавателей конфликтологии, а также всех тех, кто интересуется проблемой оценки, прогнозирования и регулирования конфликтов.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-388-00652-3

© ООО «Питер Пресс», 2009

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 26.01.09. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 24,51. Тираж 3000. Заказ 0000.

Отпечатано по технологии СІР в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Оглавление

Предисловие.....	10
------------------	----

РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 1.	Предпосылки конфликтологических идей.....	14
	Источники конфликтологических знаний	14
	Основные направления развития западной конфликтологии (по А. И. Шипилову, 1999 г.).....	16
	Конфликт в культурно-исторической психологии	18
Глава 2.	История отечественной конфликтологии	20
	Периодизация истории отечественной конфликтологии	20
	Годы опубликования первых работ по проблеме конфликта	22
	Динамика публикаций и подготовки диссертаций по проблеме конфликта	22
	Относительное количество публикаций по проблеме конфликта	22
	Динамика публикаций по проблеме конфликта (часть 1).....	24
	Динамика публикаций по проблеме конфликта (часть 2).....	26
	Динамика общего количества диссертаций по проблеме конфликта (С. Л. Прошанов)	28
	Динамика общего количества диссертаций по проблеме конфликта (А. И. Шипилов)	28

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 3.	Объект и предмет конфликтологии	32
	Конфликтология в системе наук	32
	Функции конфликтологии	34
	Объектно-предметное поле конфликтологии	36
	Социальный конфликт	38
	Универсальная понятийная схема описания конфликта	40
Глава 4.	Эволюция конфликтов	42
	Геохронологическая шкала (по В. А. Бердникову)	42
	Уровни эволюции психики	42
	Основные виды эволюции конфликта	44
	Эволюционная структура психики человека (А. Я. Анцупов, 1992 г.)	46

Глава 5.	Системная концепция конфликтов	48
	Основные элементы системной концепции конфликтов	48
	Виды системного анализа конфликтов	52
	Системно-ситуационный анализ конфликтов	54
	Системно-информационный анализ конфликтов	56
	Система показателей, критериев и индикаторов оценки конflikта	58
Глава 6.	Принципы исследования конфликтов	60
	Общенаучные принципы исследования конфликтов	60
	Методологические принципы конфликтологии	62
	Соотношение эмпирического и теоретического в исследовании конflikтов	64
	Логика процесса исследования конфликтов (по Б. Я. Шведину)	64
Глава 7.	Методы изучения конфликта	66
	Основные этапы изучения конфликтов (по В. А. Ядову)	66
	Программа изучения конфликтного взаимодействия (по В. А. Ядову)	68
	Методы исследования в конфликтологии	70
	Качественные методы исследования конфликтов	72
	Математическое моделирование конфликта	74
	Модульный социотест Анцупова (вариант)	76
	Оценка конфликтов и персонала с помощью модульного социотеста (вариант)	78

РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 8.	Конфликт как тип трудных ситуаций	82
	Конфликт как тип трудных ситуаций	82
	Типы конфликтных личностей (по С. М. Емельянову)	84
	Поведение человека в трудной ситуации	86
	Поведение психологически устойчивой и неустойчивой личности в трудной ситуации	86
	Влияние психологической устойчивости и профессионального мастерства на эффективность деятельности в трудных ситуациях	88
	Структура конфликтоустойчивости личности	88
	Выбор стратегии поведения в конфликте (по А. И. Шпилову)	90
	Основные стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу)	92
	Основные пути и способы разрешения значимых противоречий в социальном взаимодействии	94
Глава 9.	Классификация конфликтов	96
	Общая типология конфликтов	96

Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия (по А. И. Шпилову)	98
Классификация конфликтов (по С. М. Емельянову)	98
Глава 10. Структура конфликта	100
Структура конфликтной ситуации	100
Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте (по С. М. Емельянову)	102
Мотивация оппонентов в конфликте	104
Оценка образа «Я» и «Он/Она» в конфликтах (по Н. В. Гришиной)	106
Целевая структура конфликтной ситуации (по Н. В. Гришиной)	108
Роль восприятия «справедливости и несправедливости» в формировании информационной модели конфликтной ситуации (по М. Дойчу)	110
Эмоциональные реакции оппонентов в межличностном конфликте	112
Информационные модели конфликта (по Н. В. Гришиной)	114
Глава 11. Причины конфликта	116
Классификация причин конфликтов	116
Объективные факторы возникновения конфликтов	116
Организационно-управленческие причины конфликтов	118
Социально-психологические причины возникновения конфликтов	120
Варианты статусного взаимодействия в диаде	120
Личностные причины возникновения конфликтов	122
Оценка допустимости поведения партнера по межличностному взаимодействию	122
Потери и искажения информации в процессе общения как причина конфликта	124
Глава 12. Функции конфликтов	126
Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам	126
Деструктивные функции конфликтов по отношению к группе.....	128
Конструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам	130
Конструктивные функции конфликтов по отношению к группе.....	132
Глава 13. Динамика конфликта	134
Основные периоды и этапы динамики конфликта.....	134
Регрессия сознательной сферы психики в процессе эскалации конфликта (с позиции соответствия эмоционально-познавательных функций определенному возрастному уровню)	136

	Модель эскалации конфликтного противодействия (по Ф. Глазлу).....	138
	Формирование «образа врага» в конфликте.....	140
	Модели развития конфликтного взаимодействия (по Н. В. Гришиной).....	142
	Динамика частоты конфликтов в зависимости от их длительности	144
	Соотношение длительности конфликтов и их итогов	144
	Динамика среднемесячной частоты конфликтов в течение года	146
Глава 14.	Внутриличностные конфликты	148
	Подходы к пониманию внутриличностного конфликта (по А. И. Шипилову).....	148
	Условия возникновения внутриличностных конфликтов	150
	Типология внутриличностных конфликтов (по А. И. Шипилову)...	152
	Последствия внутриличностных конфликтов	154
	Механизмы разрешения внутриличностных конфликтов	156
РАЗДЕЛ 4. КОНФЛИКТЫ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ		
Глава 15.	Семейные конфликты	160
	Основные причины супружеских конфликтов (по В. А. Сысенко)	160
	Психотравмирующие последствия супружеских конфликтов	160
	Показатели семейных трудностей (по А. Н. Харитонову, 2003 г.)	162
	Система семейных трудностей (по А. Н. Харитонову).....	164
	Динамика трудностей семейных отношений (по А. Н. Харитонову, 2003 г.).....	166
	Структура семейной психологической помощи (по А. Н. Харитонову).....	168
Глава 16.	Конфликты в диаде «руководитель – подчиненный»	170
	Причины конфликтов «руководитель – подчиненный»	170
	Предупреждение конфликтов «по вертикали» (по А. И. Шипилову).....	172
	Разрешение конфликтов «по вертикали»	174
	Рекомендации подчиненному по разрешению конфликтов с руководителем	174
Глава 17.	Конфликты между социальными группами	176
	Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов	176
	Трудовые конфликты	178
	Функции трудовых конфликтов	178
	Межэтнические конфликты	180
	Разрешение межэтнических конфликтов	180

Глава 18.	Политические и межгосударственные конфликты	182
	Внутриполитические конфликты	182
	Межгосударственные конфликты	184
Глава 19.	Информационно-психологическая война в межгосударственных конфликтах	186
	Цели и задачи информационно-психологической войны (по Г. Г. Почепцову)	186
	Информационно-психологическая война США против СССР (1948–1991 гг.)	188
	Информационно-психологическая война США против России (1991 г. — настоящее время)	190
	Современные источники угроз информационной безопасности России (по И. Н. Панарину, Л. Г. Панариной)	192
Глава 20.	Отдельные виды конфликтов	194
	Конфликты в педагогической деятельности	194
	Инновационные конфликты	196
	Соотношение декларируемых и истинных мотивов в инновационном конфликте (по Ю. И. Мягкову)	196
	Влияние инновационного конфликта на качество деятельности коллектива	196

РАЗДЕЛ 5. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Глава 21.	Управление конфликтом	200
	Особенности управления конфликтом	200
	Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития	200
	Предпосылки предупреждения конфликтов	202
Глава 22.	Технологии предупреждения конфликта	204
	Сбалансированность социального взаимодействия как способ предупреждения конфликтов	204
	Предупреждение конфликтов посредством изменения собственного отношения к ситуации	206
	Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта	208
	Влияние инициального коммуникативного поведения на возникновение конфликтной ситуации (по А. П. Егидесу)	210
	Толерантность в конфликтной ситуации (по М. С. Миримановой)	212
Глава 23.	Компетентное управление как фактор предупреждения конфликта	214
	Подготовка неконфликтного управленческого решения	214

	Принятие неконфликтного управленческого решения.....	216
	Выполнение неконфликтного управленческого решения.....	218
	Семнадцать этапов эффективного неконфликтного управления	220
	Пять способов оценки результатов деятельности.....	222
	Способы предупреждения конфликтов в процессе оценивания	224
Глава 24.	Стресс и предупреждение конфликта	226
	Стресс жизни как результат нашего восприятия трудных ситуаций и противоречий	226
	Возможные пространственные границы мировосприятия человека.....	228
	Возможные временные границы мировосприятия человека	228
	Психологические факторы нормализации стресса.....	230
	Способы управления эмоциями (по Н. Н. Васильеву)	232
	Возможности снижения агрессии в конфликте (по М. С. Миримановой).....	234
Глава 25.	Критерии, формы, факторы завершения конфликтов.....	236
	Формы завершения конфликта (по А. И. Шипилову).....	236
	Условия разрешения конфликтов	238
	Факторы разрешения конфликтов.....	240
	Нормативное регулирование конфликтов (по А. В. Дмитриеву, 2000 г.)	242
	Этапы разрешения конфликта.....	244
	Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте	246
	Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых оппонентами	248
	Семнадцать шагов в саморазрешении межличностных конфликтов (часть 1).....	250
	Семнадцать шагов в саморазрешении межличностных конфликтов (часть 2).....	252
Глава 26.	Роль третьей стороны в завершении конфликтов.....	254
	Принципы психологического посредничества (по Н. В. Гришиной)	254
	Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта.....	256
	Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте	258
	Семнадцать шагов в разрешении конфликтов с участием третьей стороны (часть 1)	260
	Семнадцать шагов в разрешении конфликтов с участием третьей стороны (часть 2)	262
	Влияние третьих лиц на исход конфликтов.....	264

Деятельность психолога по урегулированию конфликтов	266
Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов	268
Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта между подчиненными	270
Глава 27. Переговоры как способ завершения конфликтов	272
Виды и функции переговоров	272
Психологические механизмы ведения переговоров	274
Психологические условия успеха на переговорах	276
Динамика переговорного процесса	278
Компромисс в процессе переговоров (по Н. Н. Васильеву)	280
Особенности ведения переговоров	282
Подготовка к переговорам	284
Ведение переговоров	286
Анализ переговоров	288
Общие тактические приемы ведения переговоров	290
Тактические приемы, применяемые на этапе уточнения позиций	292
Тактические приемы, применяемые на этапе обсуждения позиций	294
Тактические приемы, применяемые на этапе согласования позиций	296
Алгоритм переговоров с преступниками (по А. И. Шпилову)	298
Список литературы	300

ПРЕДИСЛОВИЕ

Конфликтология как наука уже длительное время преподается во многих вузах страны, и потребность в специализированных знаниях по проблемам конфликтного взаимодействия только возрастает. Качество ее преподавания является одним из важных факторов развития самой науки, так как конфликтология развивается во многом благодаря усилиям тех, кто изучает, решает практические задачи, интересуется ее новостями.

Нельзя не отметить и того факта, что поле конфликтного взаимодействия отнюдь не сужается. Для этого достаточно каждому из нас обратить свой взгляд на собственную жизнь, на жизнь страны и всего мира. Последние события в Южной Осетии только острее подчеркивают значимость проблем.

Представление конфликтологических знаний в виде схем, таблиц и рисунков заметно *повышает глубину понимания* и прочность усвоения знаний обучаемыми. Опора только на словесно-логическое мышление в процессе преподавания затрудняет понимание и запоминание учебного материала. У многих обучаемых, особенно молодых людей, словесно-логическое мышление обеспечивает высокое качество усвоения знаний только в сочетании с наглядно-образным мышлением. «Включение» наглядно-образного мышления происходит тогда, когда преподаватель предъ-являет обучаемым информацию в виде схем, рисунков, таблиц.

Наглядно-образное мышление позволяет обучаемым легче, системнее и *прочнее запоминать* учебный материал на занятиях. В практической деятельности конфликтолог, занимаясь изучением и регулированием конфликтов, обычно пользуется теми знаниями, которые сохранились в его памяти. Поэтому применение в процессе преподавания конфликтологии таблиц, рисунков и схем повышает не только качество обучения, но и результативность последующей работы специалиста по исследованию и урегулированию конфликтов.

Наконец, само представление конфликтологических знаний в виде схем и рисунков позволяет *структурировать информацию, приводить ее в определенную систему*. Структурирование и систематизация имеющихся знаний являются одним из важнейших направлений развития конфликтологической теории. В этой связи разработка схем и рисунков, отражающих наши знания о конфликтах, способствует дальнейшему развитию отечественной конфликтологии. Создание альбома схем по конфликтологии позволяет решить целый ряд не только учебных, но и научных проблем этой быстро развивающейся сегодня науки.

В основу учебного пособия положена **системная концепция конфликтов**, разрабатываемая в течение последних 18 лет одним из авторов. Ядром данной концепции является процесс и результаты системного анализа конфликтов. Использовались четыре универсальных вида системного анализа: *системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический* и *системно-информационный*. В интересах исследования были разработаны и применены еще три вида системного анализа: *системно-содержательный, междисциплинарный* и *системно-ситуационный*. На основе изучения 3000 реальных межличностных конфликтов в организациях, а также в результате анализа всех основных достижений отечественной

конфликтологии были сформулированы пять ее принципов: *междисциплинарности, преэмптивности, эволюционизма, личностного подхода, необходимости поиска скрытого содержания конфликтов*. Структура и содержание предлагаемого учебного пособия отражают результат применения системного подхода к исследованию конфликтов.

В работе представлено более 150 схем, рисунков и таблиц, которые раскрывают содержание всех разделов конфликтологии как учебной дисциплины.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих курс конфликтологии, аспирантов, преподавателей вузов, конфликтологов-практиков, всех, кто интересуется проблемой предупреждения и разрешения социальных и внутриличностных конфликтов.

Авторы выражают глубокую признательность профессору *А. И. Шитлову*, который внес значительный вклад в разработку целого ряда схем, используемых в данном учебном пособии.

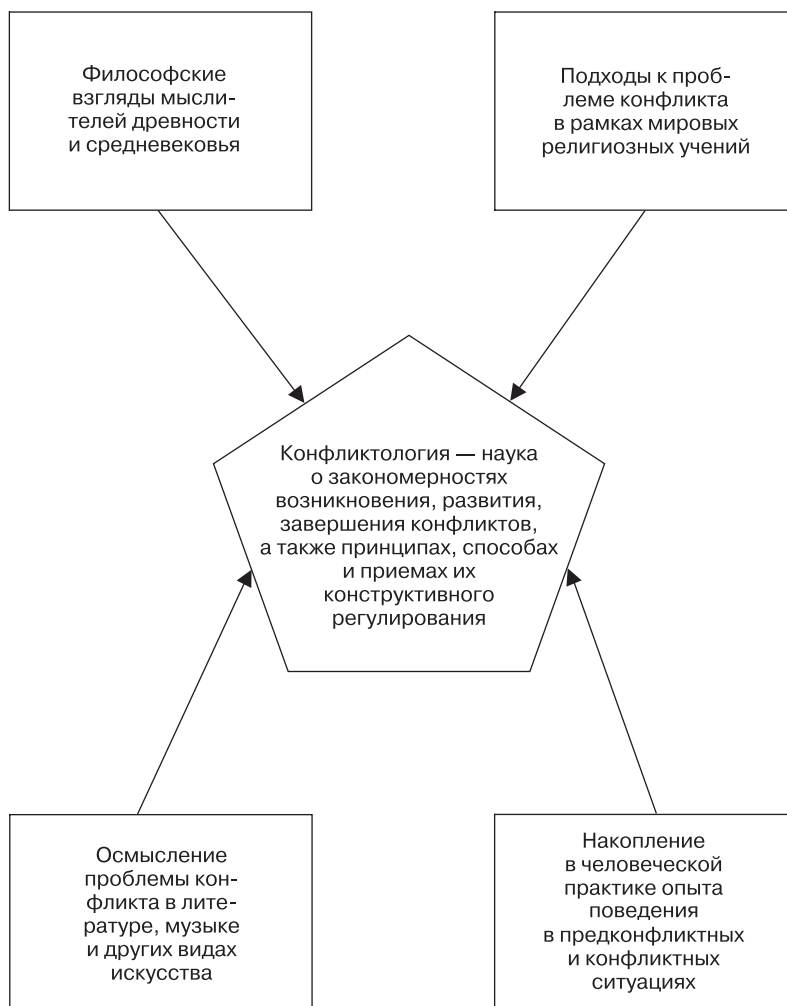
Мы будем искренне благодарны всем, кто посчитает возможным высказать свое отношение к предлагаемой работе.

Раздел 1

ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 1. Предпосылки конфликтологических идей

Источники конфликтологических знаний



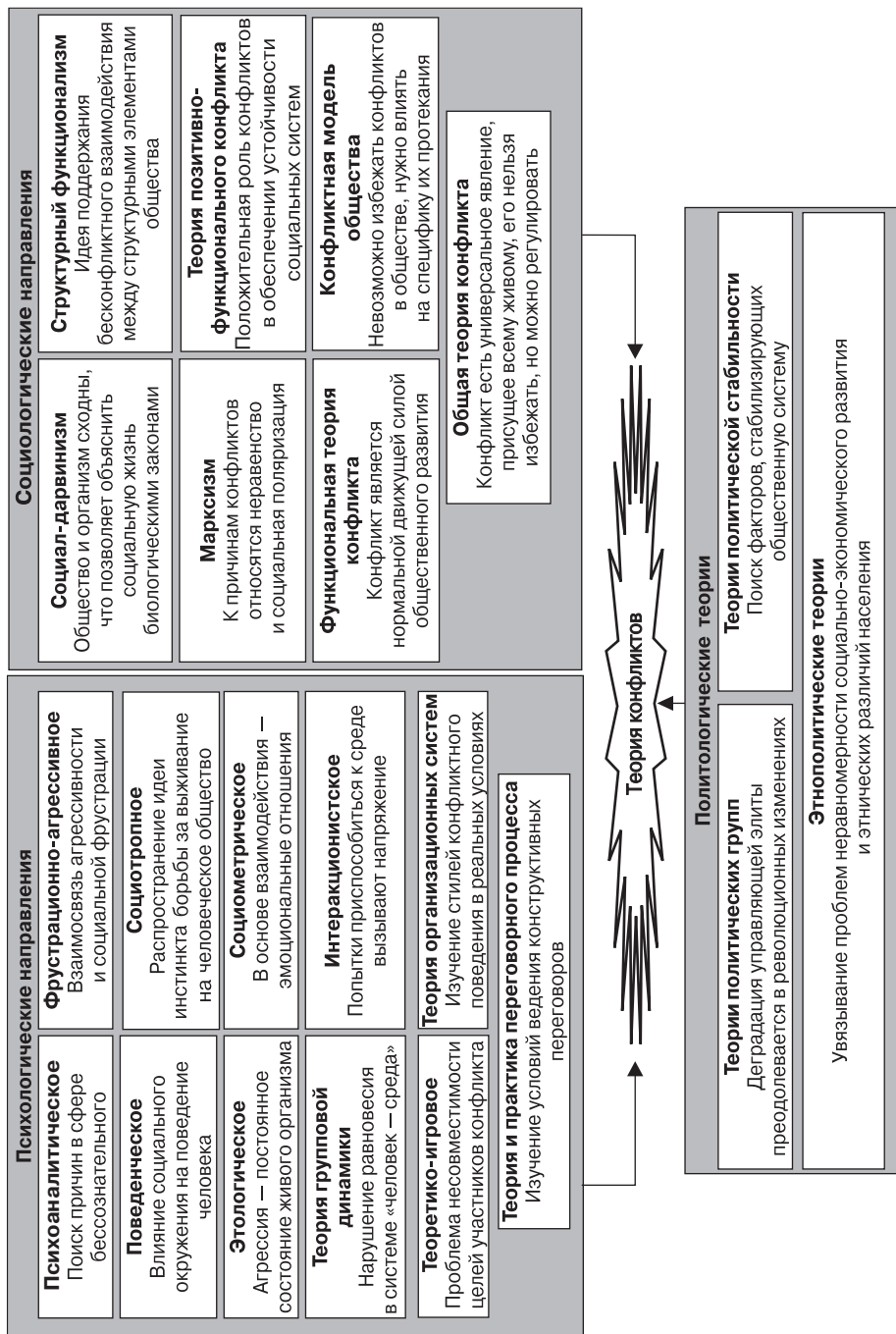
Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли. Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В Средние века и в Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Целая плеяда мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира.

Проблему отношения к миру и войне, согласию и насилию не могли не ставить различные религиозные учения. Вопрос об отношении христианства к проблеме насилия сложен, а в некоторых аспектах неразрешим, поскольку в различных христианских культах позиции по данному вопросу оказывались противоположными. Ислам, при всей своей опоре на концепцию многовариантности мирового устройства, которая обусловлена всемогущей волей Аллаха, также не исключает насилия, в том числе и между единоверцами. Наиболее последовательными в оценке силовых и ненасильственных средств в мировоззрении и политике являются буддизм и индуизм. Основывающиеся на всеобщей любви людей, они не приемлют насилие, особенно войну, в то же время здесь стирается противопоставление добра и зла.

Конфликт как явление, играющее ключевую роль в жизни человека и общества, во все времена находил свое место в художественно-образных формах отражения действительности. Литература, живопись, скульптура, музыка, танец, кино, театр и другие виды искусства всегда отражали конфликты с помощью соответствующих художественных средств, влияли на формирование отношения к ним у зрителей, читателей, слушателей. С момента своего появления искусство стало служить мощным фактором духовно-практического освоения людьми конфликтов, влиять на их определение своего поведения. Художественное осмысление реальности не противостоит, а дополняет, усиливает и облегчает научный анализ проблемы конфликтов. Очевидно, что использование искусства, литературы, средств массовой информации является одним из весьма перспективных направлений повышения конфликтологической культуры российского общества. Включение данной проблематики в сферу интересов конфликтологии намного повышает практические возможности науки по изучению и регулированию, прежде всего, социальных конфликтов.

Еще одним из важных источников конфликтологических идей являются практические знания. Практические конфликтологические знания содержатся в индивидуальном житейском опыте каждого человека. Именно они, как правило, определяют, какую стратегию поведения выберет человек в конкретном конфликте. Эти знания представляют собой накапливаемые в процессе жизни опытным путем и частично передаваемые от поколения к поколению сведения о принципах, способах и приемах поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Индивидуальный и коллективный жизненный опыт, дающий рецепты оптимального поведения в конфликтах, безусловно должен быть объектом изучения конфликтологической науки.

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



Зарубежная психология имеет значительные традиции в изучении внутриличностных и социальных конфликтов. Можно условно выделить два этапа в истории изучения конфликтов: начало XX в. — 1950-е гг. (конфликт рассматривался как составная часть более широких концепций) и конец 1950-х гг. — настоящее время (непосредственное исследование конфликта как такового).

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются:

- психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);
- фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер);
- поведенческое (А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс);
- социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гурвич);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель).

Современные подходы:

- теоретико-игровой (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теория и практика переговорного процесса (Д. Приутт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

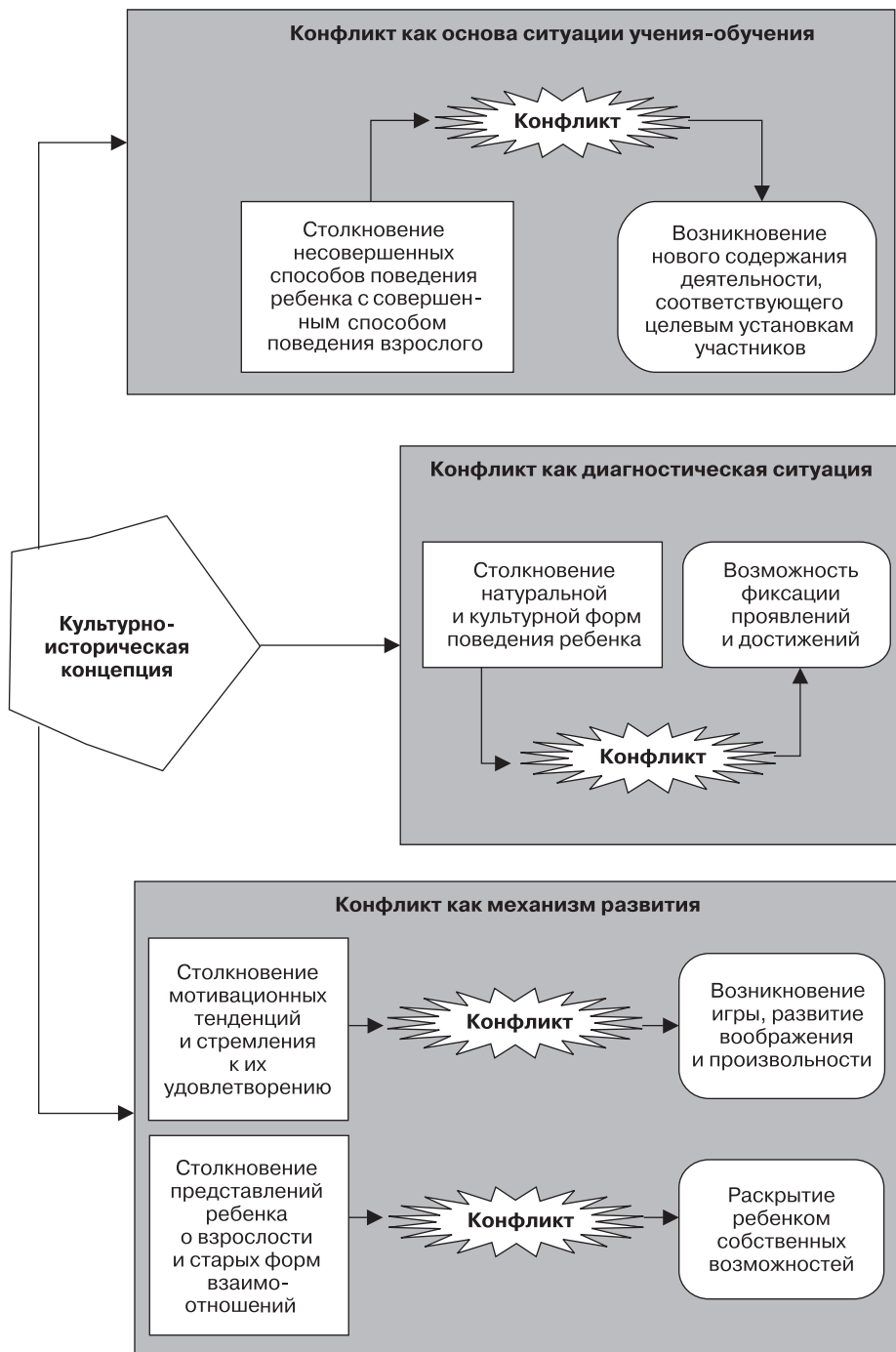
В истории изучения конфликта в **западной социологии** выделяются три этапа:

- вторая половина XIX в. — социал-дарвинизм (Г. Спенсер и др.), описавший проявления социальной борьбы при столкновении интересов, унаследованных норм и новых идей, привлекшие внимание к проблеме конфликта, и теория Маркса, где классовый конфликт рассматривался без теоретического анализа его разнообразных поведенческих форм;
- первая половина XX в. — функциональная теория конфликта (Г. Зиммель) и структурный функционализм (Т. Парсонс), ставивший задачу найти эффективные методики разрешения конфликтных ситуаций в организациях, на производстве. При этом конфликты оценивались как негативные процессы, сдерживающие развитие общества;
- вторая половина XX в. — теория позитивно-функционального конфликта (Л. Козер), конфликтная модель общества (Р. Дарендорф), общая теория конфликта (К. Боулдинг), рассматривавшая конфликт в виде всеобщей категории, присущей всему живому и неживому миру, служащей базой для анализа любых процессов.

В отличие от психологии и социологии, где концепции конфликта стали уже классическими, в **политологии** собственно конфликтологические теории выделить сложно. Правомернее говорить о взглядах политологов на роль конфликтов в обществе, управление политическими конфликтами.

Политологические исследования конфликта связаны с направлениями: теории политических групп (В. Парето и Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бенгли), теории политической стабильности (Дж. Блондел, Д. Истон, С. Липсет, Д. Сандерс) и этнополитические теории (И. Гектер, Т. Нейрн, Дж. Ротшильд).

Конфликт в культурно-исторической психологии



Как отмечает Б. И. Хасан, в традиции культурно-исторической психологии конфликт занимает достаточно весомое место, но не является предметом исследования. В определенных точках процесса развития он проявляется как видимый в поведении, внутреннее взаимодействие разворачивается своей конфликтной стороной.

Тем не менее можно выделить три основания, по которым этот термин используется в культурно-исторической концепции.

Конфликт как диагностическая ситуация — в этом контексте он используется не в качестве привычного в психологии понятия, применяемого для выявления особенностей и закономерностей, а как понятие, позволяющее фиксировать определенные достижения. В ситуациях, представленных в виде столкновения так называемых натуральной и культурной форм поведения ребенка, видны возможности его обращения к противоречивым способам поведения.

Конфликт как диагностический и формирующий прием рассматривает конструктивную и продуктивную функцию как само собой разумеющееся педагогическое и психологическое построение, указывается необходимость конфликта для успешности учения.

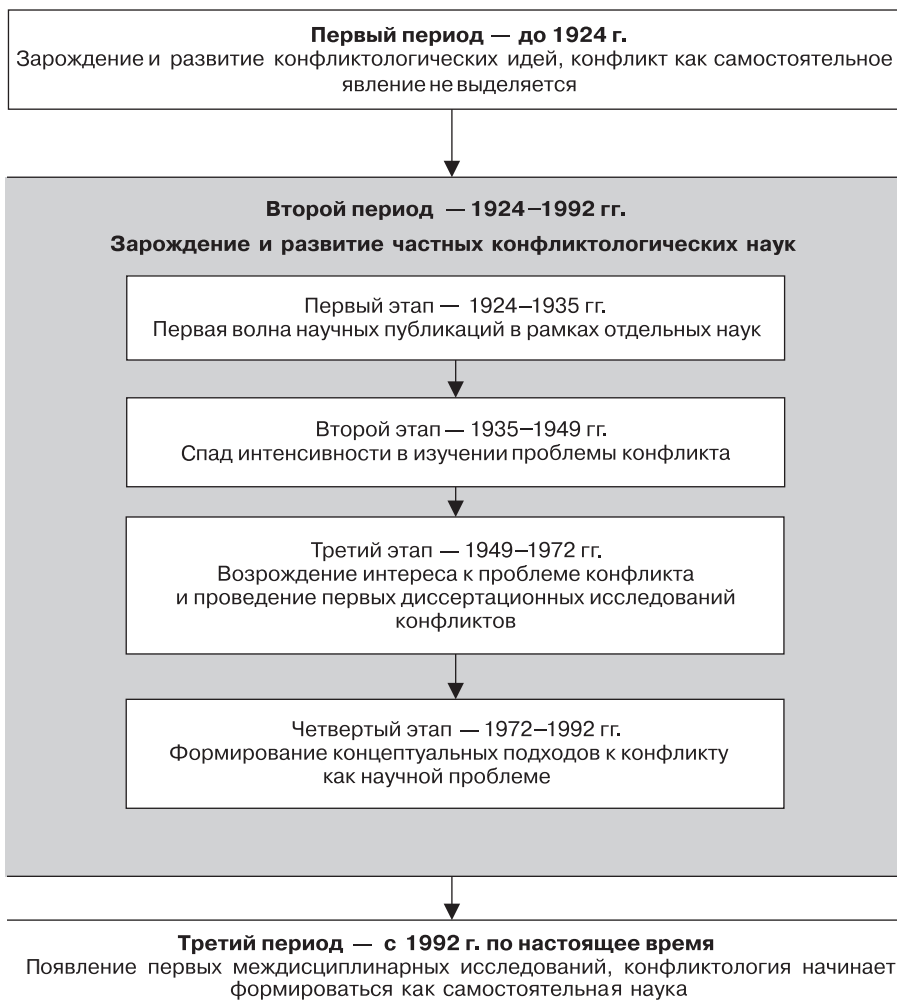
Конфликт как механизм развития — позитивный смысл состоит в раскрытии для ребенка его собственных возможностей. Как только сложившиеся формы поведения перестают соответствовать связке «потребности и мотивы – конкретный объект», так сразу же появляются детские конфликты, для решения которых используются новые специфические детские способы.

Б. И. Хасан делает ряд выводов, существенных для понимания конфликта и его инструментальных функций в культурно-исторической концепции.

- Конфликт представлен в виде противоречий возраста (Л. С. Выготский) или в виде реальных противоречий учения (Л. С. Выготский, Д. Б. Эльконин). И в том и в другом случае противоречия рассматриваются как движущие силы в столкновении натуральной и культурной форм поведения ребенка.
- Отношение к конфликту строится как искусственное, то есть его необходимо проектировать, инициировать и разрешать для решения задач развития.
- Предметом конфликта в культурно-исторической концепции является разрыв (пустота) в виде противопоставленности натуральной и культурной форм поведения.
- Природа конфликта позитивна, то есть конфликт является продуктивной основой культурного развития, особенно в детском возрасте.
- Культурно-историческая концепция изучает внутренние конфликты, имеющие внешний конфликт своей генетически исходной формой при неопределенности самого понятия (структурных и динамических характеристик) конфликта.
- Феноменально конфликт представлен как противоречивость в одном поведении способов его организации.
- Урегулирование и разрешение конфликта происходят за счет овладения поведением и построения его на новом уровне (Л. С. Выготский).

Глава 2. История отечественной конфликтологии

Периодизация истории отечественной конфликтологии



Хотя целостное и подробное изложение истории конфликтологии затруднено в силу ее молодости, общий взгляд на историю конфликтологии может быть представлен в следующем виде.

Первый период — до 1924 г.

Зарождение и развитие конфликтологических идей как практического знания людьми принципов, правил и приемов поведения в реальных конфликтах: проблема насилия и ненасилия в религиозных учениях, проблема конфликта в искусстве и культуре. *Конфликт изучается в рамках философии, искусствоведения, филологии, права, военных наук, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление.*

Второй период — 1924–1992 гг.

Зарождение, становление и развитие частных конфликтологических наук. Конфликт начал изучаться как самостоятельное явление в правоведении и социологии. Интенсивно исследуется конфликт в других науках, однако междисциплинарных работ нет. Активность была вызвана:

- степенью конфликтности жизнедеятельности нашего общества на всех уровнях;
- степенью зависимости гуманитарных наук, заинтересованных в разработке проблемы конфликта, от политической обстановки в стране, идеологических установок, состояния демократизации общества;
- уровнем развития, возможностями самих наук, объектом изучения которых может быть конфликт, разработанностью методологических, теоретических и методических предпосылок исследования этого сложного социального явления;
- характером связи с мировой наукой, возможностью изучения и использования результатов исследования конфликта учеными других стран.

Второй период включает четыре этапа.

Первый этап — 1924–1935 гг. Охватывает первую волну публикаций. Появляются работы по проблеме конфликта в правоведении, социологии, психологии, математике, социобиологии.

Второй этап — 1935–1949 гг. Характеризуется практически полным отсутствием публикаций. Это связано с Великой Отечественной войной и обстановкой в стране в целом.

Третий этап — 1949–1972 гг. Ежегодно публикуются работы по проблеме конфликта, защищаются первые 25 кандидатских диссертаций, конфликт как самостоятельное явление начинает изучаться в философии, педагогике, исторических и политических науках.

Четвертый этап — 1972–1992 гг. Ежегодно публикуется не менее 35 работ по проблеме конфликта, защищаются первые докторские диссертации, из них три — по искусствоведению и по одной — в математике, педагогике, правоведении, психологии, политологии и философии. Разрабатывается системная концепция конфликтов.

Третий период — с 1992 г. по настоящее время.

Появляются первые междисциплинарные исследования, конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку, создаются центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов, наблюдается заметное увеличение ежегодного количества публикаций (60–350). Ежегодно защищается от 2 до 10 докторских диссертаций, общее количество защищаемых диссертаций колеблется от 19 до 98 в год.

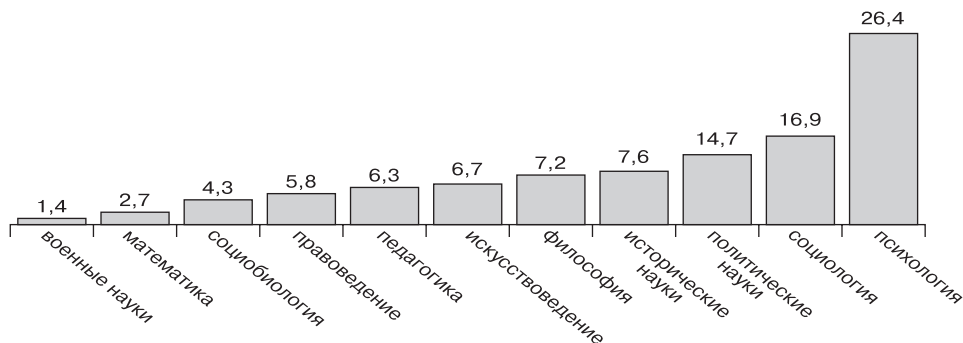
Годы опубликования первых работ по проблеме конфликта

1988	Военные науки
1972	Политические науки
1972	Исторические науки
1964	Педагогика
1951	Философия
1939	Искусствоведение
1934	Социобиология
1933	Математика
1930	Психология

Динамика публикаций и подготовки диссертаций по проблеме конфликта

Отрасли конфликтологии	1949–2001 гг.				1924–1994 гг.			
	Диссертации				Книги, брошюры		Статьи, тезисы	
	кандидатские	докторские	всего	%	кол-во	%	кол-во	%
Военные науки	18	–	18	2,9	3	10	28	90
Искусствоведение и филология	57	6	63	10,3	25	16,5	96	63,6
Исторические науки	51	8	59	9,6	34	20	119	68
Физико-математические и технические науки	26	8	34	5,6	19	32	37	61
Педагогика	55	3	58	9,5	17	12	105	75
Политические науки	49	10	59	9,6	40	12	267	81
Правоведение	40	3	43	7,1	29	23	79	60
География	2	–	2	0,3	–	–	–	–
Психология	82	5	87	14,3	68	12	479	80
Социобиология	12	1	13	2,1	7	7	80	84
Медицинские науки	26	2	28	4,6	–	–	–	–
Социология	60	5	65	10,7	49	13	312	81
Философия	62	10	72	11,8	20	13	110	68
Экономика	2	1	3	1,6	–	–	–	–
Всего	545	62	607	100	311	13,8	1712	76,2

Относительное количество публикаций по проблеме конфликта



Первые отечественные публикации, в которых главным объектом анализа стал конфликт, появились в начале 1920-х гг. В них впервые проблема конфликта выделяется как самостоятельная, а в названиях работ появляются само понятие **конфликт** и его производные.

С этого момента можно проследить динамику изучения проблемы, ее важность для того или иного научного направления. Наиболее удобным источником для анализа являются представленные научной общественности данные исследований.

Библиографический поиск позволил выявить шестнадцать отечественных наук, занимающихся изучением конфликта. К ним относятся военные науки, география, искусствоведение и филология, исторические науки, медицинские науки, педагогика, политические науки, правоведение, психология, социобиология, социология, физико-математические и технические науки, философия, экономика. Длительность исследования наукой проблемы конфликта влияет на качество и количество полученных знаний. Начало изучения конфликта в рамках конкретной дисциплины лучше всего можно определить по времени опубликования первых работ, посвященных данной проблеме.

Количественный анализ публикаций за 70 лет с момента выхода первой работы отечественного автора по проблеме конфликта дал возможность сформировать общее представление о характере печатных работ.

Первая работа в данной области, обнаруженная авторами пособия, была опубликована в 1924 г. Ее авторы — П. О. Гриффин и М. И. Могилевский. Она носила в большей степени социологический характер и была посвящена трудовым конфликтам, а также порядку их разрешения.

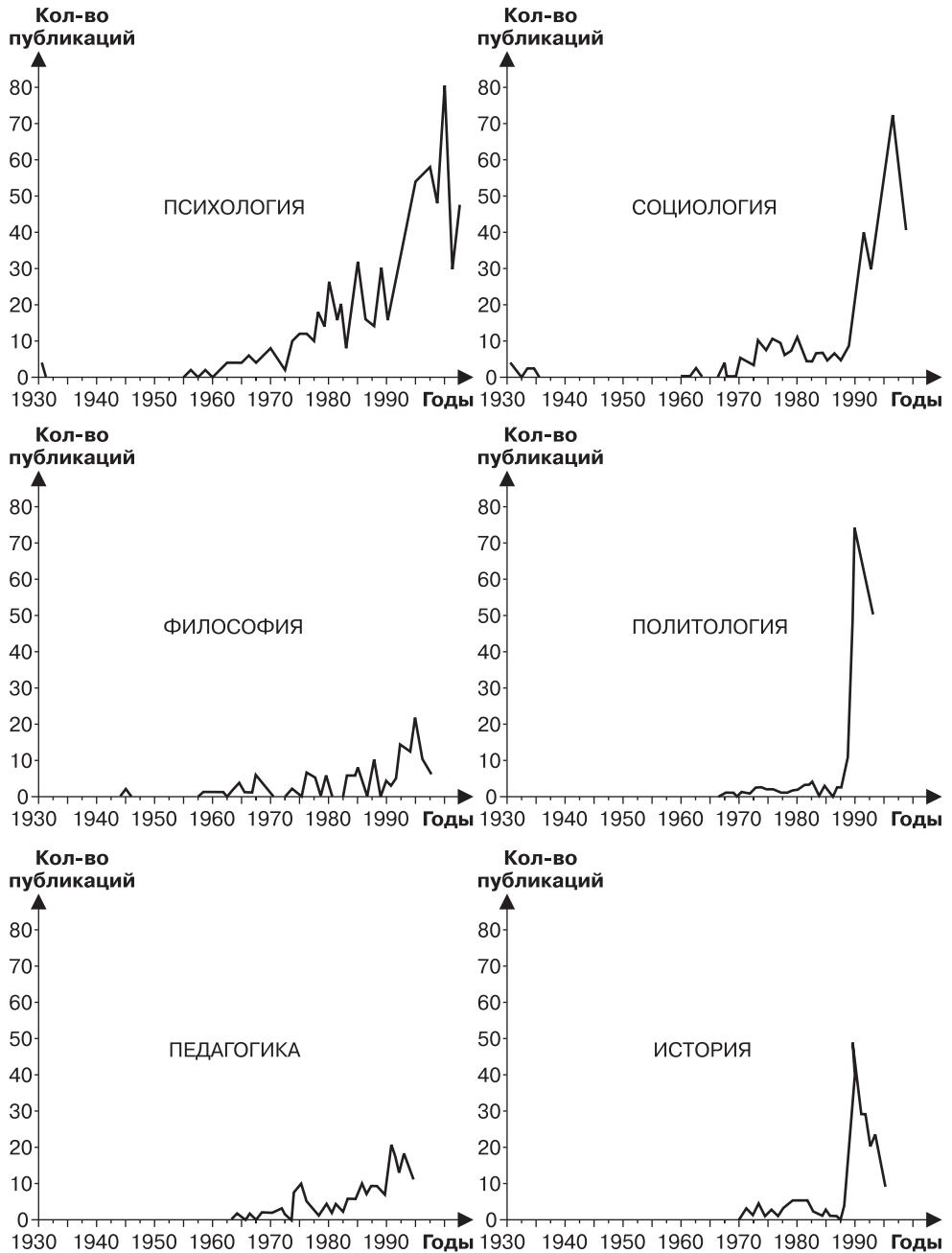
Анализ данных динамики публикаций и подготовки диссертаций по проблеме конфликта показывает, что в разных отраслях конфликтологии сложились различные тенденции в способах отражения получаемых знаний в печати. Так, если в искусствоведении и философии диссертации составляют соответственно 20 и 19 % общего числа публикаций, то в социологии — лишь 5 %, а в психологии и политических науках — 8 %. Относительное количество публикаций в виде книг и брошюр наиболее велико в математике — 32 %, меньше в социобиологии — 7 %, а также в военных науках — 10 %.

Как видим, лидером среди наук, изучающих конфликт, является психология. Это связано с той определяющей ролью, которую всегда играет человек в возникновении, развитии и завершении любых социальных и внутриличностных конфликтов. На сегодняшний день результаты исследований психологии конфликта используются в самых разных областях нашей деятельности. В первую очередь, это психотерапевтическая практика, не менее важна работа специалистов-конфликтологов в различных коллективах, организациях. Открываются возможности применения конфликтологических знаний в решении противоречий на межгосударственном уровне.

Однако лидирующее положение психологии характерно только для отечественной конфликтологии. В западной конфликтологии наибольшее количество исследований проведено социологами.

Кроме психологов, наиболее значительный вклад в изучение конфликта внесли социологи и политологи. Представителями этих трех наук подготовлено 58 % общего количества публикаций, имеющих в одиннадцати отраслях конфликтологии.

Динамика публикаций по проблеме конфликта (часть 1)



Психология занимает лидирующее положение в изучении конфликта. Знания, полученные психологами, составляют основу как теоретических, так и практических разделов конфликтологии. Отмечается определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83 % работ посвящено межличностным конфликтам, 8 % работ — внутриличностным конфликтам, 3–4 % работ — конфликтам между различными по величине группами, и 5 % работ носят методологический и общетеоретический характер.

Пионеры отечественной науки в изучении конфликта — социологи. Разнообразие социальных противоречий предопределяло многообразие форм их разрешения. Одной из них выступал конфликт. Существовавшие в 1920-е гг. статистические материалы по трудовым конфликтам были открыты для всего управленческого персонала. Это позволяло анализировать происходящие в сфере труда процессы и принимать своевременные меры по разрешению противоречий. На сегодняшний день по количеству публикаций **социология** занимает второе место после психологии. Современные направления: *управление конфликтами в организациях и на производстве; этнические конфликты; критический анализ развиваемой на Западе «социологии конфликта»; социологические аспекты международных конфликтов; роль конфликта в семейно-брачных отношениях.*

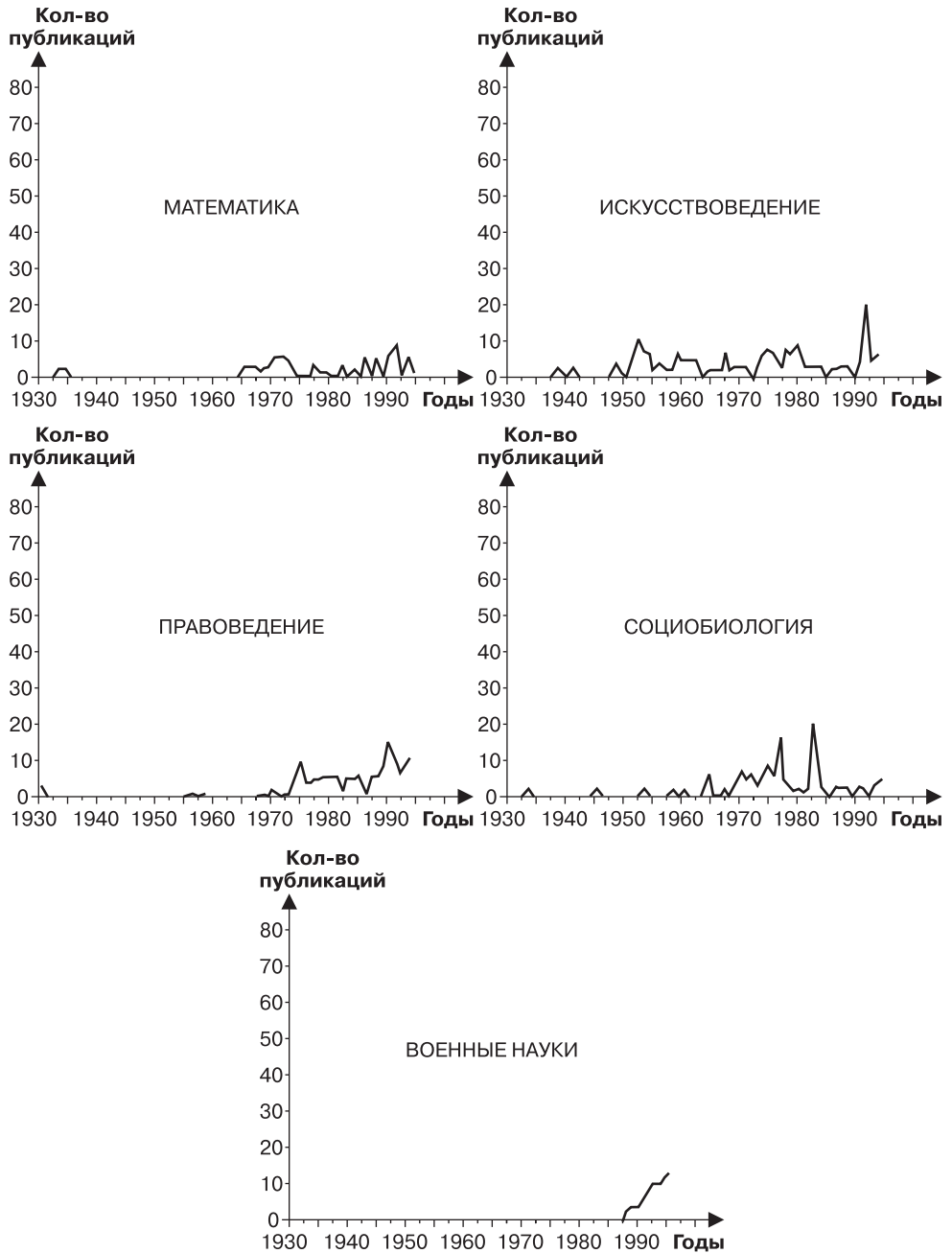
В **философии** основные направления исследований конфликта связаны с выявлением закономерностей его развития, а также соотношения категорий «противоречие» и «конфликт». Среди них: *моральный конфликт в современном обществе; методологические аспекты этнических конфликтов; художественный конфликт как эстетическая категория; критика современных взглядов западных философов; разработка собственно философской концепции социального конфликта.*

Историки изучают фактологический аспект межгосударственных и межгрупповых конфликтов. Конфликт исследуется по нескольким направлениям: *международные конфликты; конфликты на Ближнем Востоке; развитые страны и конфликты в третьем мире; роль ООН и других международных организаций в урегулировании международных конфликтов; этнические конфликты; исторические аспекты конфликтных отношений царской России и СССР с соседними государствами; межнациональные и этнические противоречия и конфликты на территории бывшего СССР.*

Возникновение **политологического анализа** конфликтов в последние десять лет связано с конфликтностью социума на постсоветском пространстве и бурным развитием политологии в целом. С начала 1970-х гг. и по настоящее время проблема конфликта разрабатывается представителями политических наук: политологии, политической истории, международных отношений и внешней политики государств.

Объектом анализа **педагогов** являются конфликты в области образования. Интерес к противоречиям в процессе воспитания детей, отклоняющемуся поведению в дошкольном возрасте начал формироваться в отечественной педагогике в 1920–30-е гг. Он нашел проявление в исследованиях Л. С. Выготского, А. С. Залужного и др. Сегодня в педагогике исследуются: *конфликты в коллективах школьников; сущность конфликтов, их причины в педагогических коллективах; анализ педагогических условий профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в звене «учитель — родитель», «учитель — ученик».*

Динамика публикаций по проблеме конфликта (часть 2)



Математические исследования конфликта направлены на создание математических моделей конфликтного взаимодействия при соблюдении условий строгой формализации параметров и переменных. Выделяют несколько направлений: *разработка универсальных математических моделей разрешения конфликтных ситуаций; функционирование сложных систем в конфликтных ситуациях; конфликты в технических эргатических системах* (система «человек — машина»); *разработка различных математических моделей взаимоотношений типа «хищник — жертва»* (в биологических системах); *оптимизация поведения человека в конфликте*.

Искусствоведческий анализ — изучение описаний конфликтных явлений в произведениях культуры и искусства. Можно выделить несколько подходов к изучению конфликта в искусствоведении: *исследование художественного конфликта как частного момента искусства*, где за структурную единицу анализа берется одно или несколько произведений, в границах которых конфликт раскрывается как компонент предметно-тематического, структурно-композиционного среза; *анализ конфликта как основы проявления общих для вида или жанра процессов; философское рассмотрение художественного конфликта*.

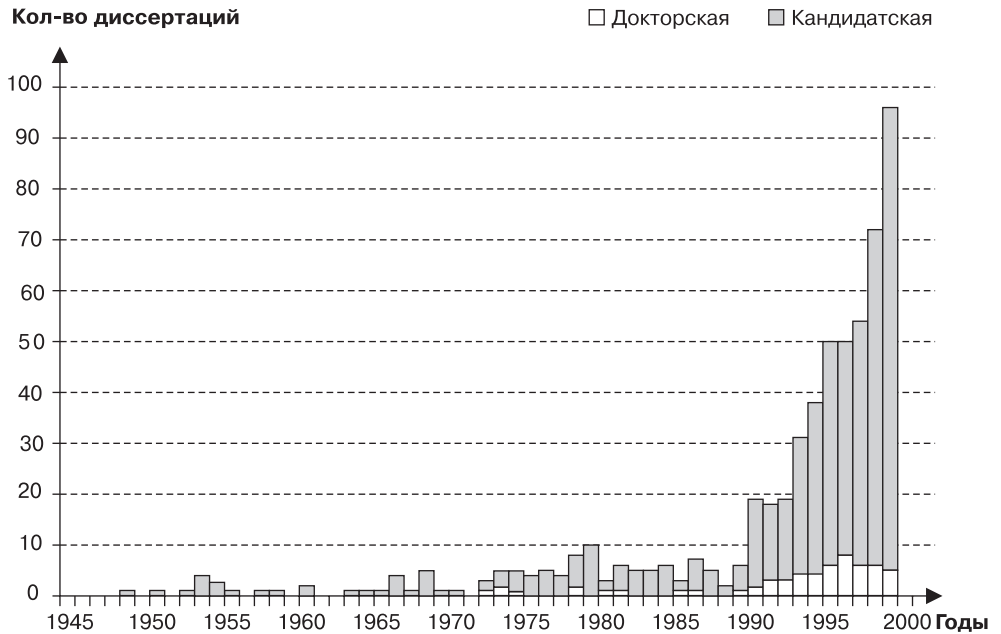
Правоведы одними из первых начали изучать конфликты. Сегодня активно развивается юридическая конфликтология. В числе основных проблем можно выделить следующие: *международно-правовые аспекты конфликтов; конфликтные ситуации в деятельности правоохранительных органов; правовые нормы разрешения трудовых конфликтов*.

Значительно расширяют представления о конфликте результаты исследований **социобиологов**. Основные направления изучения зооконфликтов таковы.

- **Осоциализированное направление.** Конфликт рассматривается как средство: накопления опыта взаимодействия животных (внутривидового, межвидового); установления и поддержания иерархических отношений в группе (стаде) животных; скорейшей адаптации к внешним и внутренним условиям; создания и поддержания авторитета группового лидера; достижения более высокой внутривидовой организации; демонстрации агрессии с целью подавления противника; ослабления эмоциональной напряженности или результат фрустрации; поддержания территориальности.
- **Биологическое направление.** Конфликт рассматривается как средство выживания в виде конкурентной борьбы; результат биологически предопределенной агрессивности. Особенность работ этого направления состоит в применении исследователями фармакологических средств для регуляции агрессивности животных в разных ситуациях и выявлении ее нейрохимических, генетических и физиологических основ.

Первая публикация в **военной науке**, посвященная проблемам конфликтологии, появилась в 1988 г. Сегодня выделяется несколько направлений исследований: *разработка теории собственно военного конфликта* (С. Богданов); *роль и место армии в вооруженных конфликтах* (В. Чебан); *стратегические вопросы подготовки и действий вооруженных сил в военных конфликтах* (А. Касюк); *действия видов и родов войск в военных конфликтах* (В. Дубров); *влияние военных конфликтов на разные аспекты жизнедеятельности общества* (Ю. Седов).

Динамика общего количества диссертаций по проблеме конфликта (С. Л. Прошанов)



Динамика общего количества диссертаций по проблеме конфликта (А. И. Шипилов)



Анализ количества, характера и объема публикаций по проблеме конфликта показывает, что **конфликтология** как относительно самостоятельная наука существует в России с начала 1990-х гг. К началу 2004 г. в стране защищено 83 докторских, что же касается кандидатских диссертаций, то их насчитывается 545 на начало 2001 г. (А. Анцупов, С. Прошанов).

Сегодня сложилась такая ситуация, когда конфликтологическая проблематика осознанно востребована в общественном сознании. Подняты вопросы как выработки специальных механизмов, так и создания специальных институтов управления конфликтами.

Как уже указывалось, исследования конфликтов в отечественной науке велись и ведутся пока в рамках отдельных дисциплин, являющихся самостоятельными науками. Если на начальном этапе речь шла о накоплении материала, то сегодня ведется глубокий качественный анализ проблем. Безусловно, верно и то, что длительность исследования наукой проблемы конфликта влияет на качество и количество полученных знаний. Накопленный объем знаний о таком явлении, как конфликт, порождает новые тенденции.

Полученные данные показывают, что проблема конфликта носит выраженный междисциплинарный характер. Новая наука — конфликтология — рождается не на стыке двух-трех научных дисциплин, как это обычно бывает. При формировании конфликтологии используются знания о конфликте, накопленные, как уже сказано выше, в рамках шестнадцати наук, являющихся фактически отраслями конфликтологии. Трудно назвать другое явление, которое вызывало бы устойчивый интерес у такого количества ученых, представляющих столь широкий спектр разных научных дисциплин.

На сегодняшний день различные науки по-разному продвинулись в изучении конфликта и внесли разный вклад в формирование междисциплинарной области знания — конфликтологии. Одним из объективных критериев относительной степени разработанности проблемы конфликта в конкретной науке может служить относительное количество публикаций.

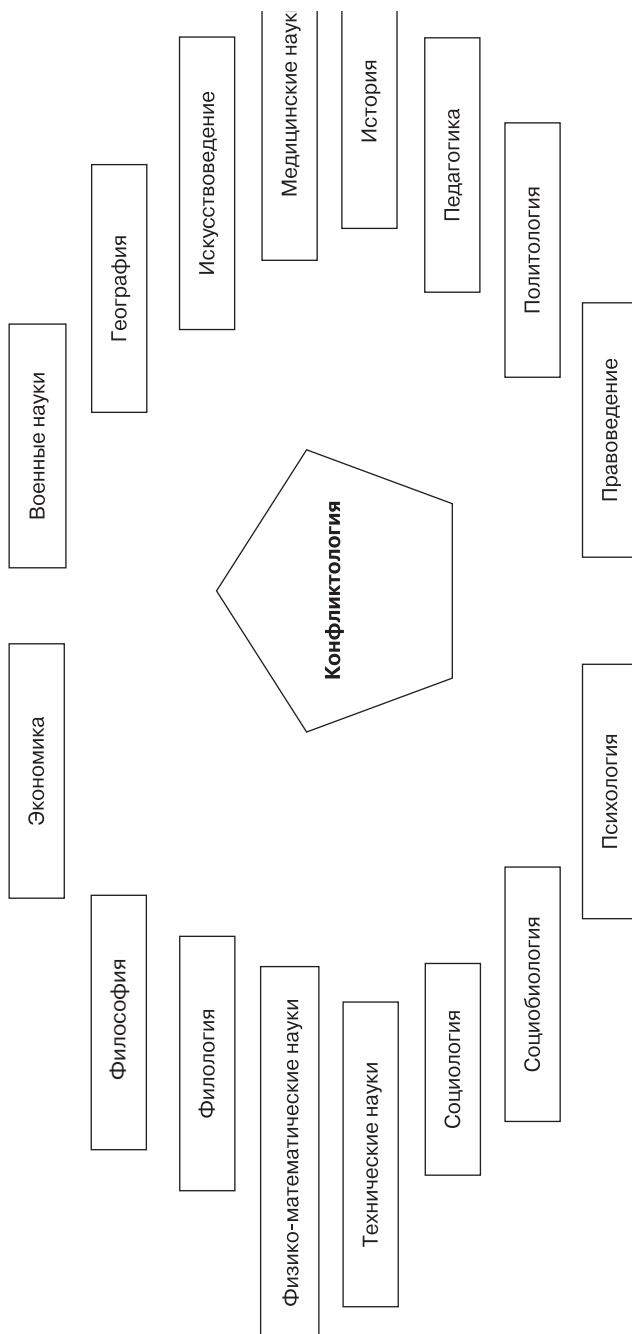
С 1924 по 1994 гг. включительно опубликовано более 311 книг, монографий, брошюр, 1712 статей в журналах и сборниках, а также глав и параграфов в различных книгах, посвященных проблеме конфликта. Из истории науки известно, что многие дисциплины приобретали статус самостоятельных, имея менее солидную исследовательскую базу. Судя по числу публикаций, в обозреваемом проблемном поле отечественной конфликтологии интересы исследователей различных ее отраслей концентрируются вокруг двух главных направлений — проблемы межэтнических (межнациональных) конфликтов и проблемы трудовых конфликтов, социальной напряженности на предприятиях. Современные издания опираются как на результаты отечественных исследований, особенно интенсивных сейчас, так и на работы западных специалистов. Созданы и успешно реализованы в различных вузах первые образовательные программы по социологии и психологии конфликта. Вполне естественным выглядит и тот факт, что преобладающий интерес проявляется к практическим вопросам управления конфликтами, однако они зачастую носят отрывочный характер. Не меньший интерес продолжают вызывать публикации, ориентированные преимущественно на теоретическое осмысление и разработку проблем конфликтологии на междисциплинарном уровне.

Раздел 2

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 3. Объект и предмет конфликтологии

Конфликтология в системе наук



Проблема социального конфликта всегда была актуальна для любого общества. Однако в России на всех этапах развития конфликты оказывали не просто заметное, а, как правило, решающее влияние на ее историю.

Войны, революции, борьба за власть, борьба за собственность, межличностные и межгрупповые конфликты в организациях, убийства, бытовые конфликты, самоубийства как способы разрешения внутриличностных конфликтов — основные причины гибели людей в нашей стране.

Конфликт был, есть и в обозримом будущем будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан. Одно из следствий реформирования российского общества — рост социальных конфликтов. В недемократическом государстве подавляющая мощь социальной группы, находящейся у власти, сила ее отдельных представителей практически исключают возможность серьезных социальных конфликтов. Быстрый рост количества конфликтов свидетельствует о том, что мы в целом идем по пути демократизации, так как у различных социальных групп появилась возможность выразить свои интересы и отстоять их. Однако задачей демократических преобразований является формирование возможностей конструктивного разрешения конфликтов.

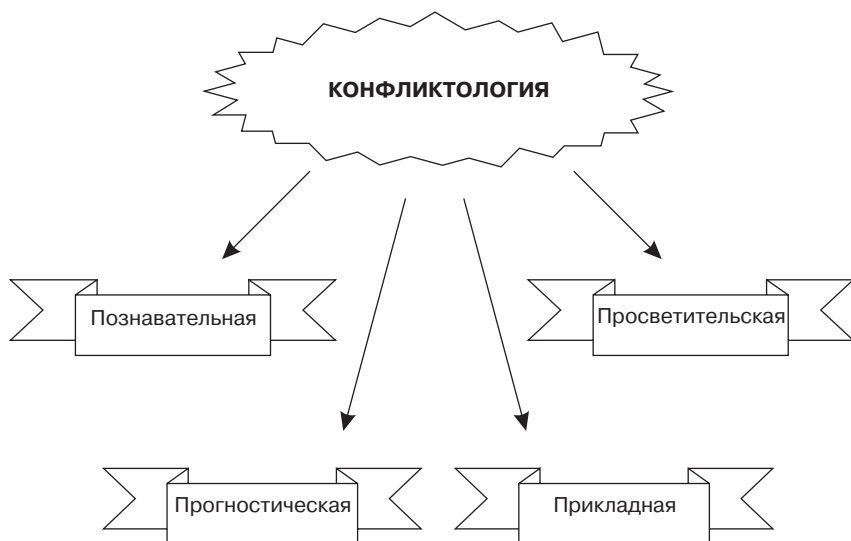
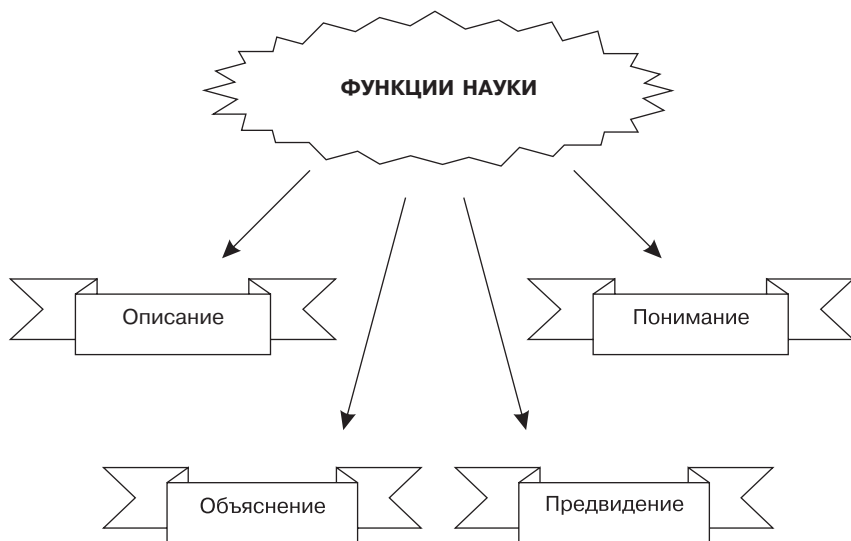
Сколько-нибудь эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано при наличии достаточно глубокого понимания истинных причин возникновения конфликта, представлений о закономерностях его развития и завершения. Такое понимание невозможно без помощи науки. Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, каждый человек, и особенно руководитель, должен обладать необходимыми знаниями об этом явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь и угрожающем ей. К сожалению, в нашей стране степень понимания конфликта учеными еще не позволяет получить знания, которые можно было бы эффективно использовать для объяснения и регулирования сложных социальных конфликтов с учетом их современной российской специфики.

Ключевая роль конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества в целом вызывает необходимость создания и развития специальной науки, занимающейся изучением, прогнозированием и регулированием конфликтов. Основы такой науки — конфликтологии — в России уже созданы. Это стало **возможным**, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней и направлений их изучения. Это **необходимо**, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их аспектами.

В настоящее время можно выделить весомый вклад в изучение проблемы **шестнадцати частных конфликтологических наук**. Естественно, что речь идет о той части каждой из наук, которая имеет в общем для этих наук объекте свой предмет — «социология конфликта», «психология конфликта» и т. п.

Именно их объединенные усилия могут сыграть конструктивную роль в реформировании российского общества: помочь руководителям всех уровней принимать менее конфликтогенные решения; научить каждого человека более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян.

Функции конфликтологии



Одна из проблем формального и содержательного развития конфликтологии как науки — это проблема выстраивания ее функций, то есть получение ответа на вопрос о том, что связывает ее с социумом, стоящими перед ним проблемами, насколько эта связь сложна и всеобъемлюща.

Само понятие **функция** (от лат. *function* — совершение, исполнение) представляет собой отношение объектов, в котором изменению состояния и свойств одного из них соответствует изменение другого или других. Функция может рассматриваться с точки зрения взаимосвязи объектов, явлений в границах целостного образования (строения, функционирования). При системном подходе понятие «функция» используется для определения направленного, избирательного воздействия, на основе которого устанавливаются *связи* между объектами, явлениями, их частями и свойствами.

Говоря о функциях конфликтологии, определенный ответ можно найти в самой методологии науки. Философский анализ функций науки в целом позволил выделить к сегодняшнему дню в качестве ключевых — описание, объяснение, предвидение и понимание. Безусловно, что каждая отдельная наука, конкретизируя эти положения, формирует свой блок функций, позволяющих решать проблемы теоретического и прикладного характера.

Определение функций конфликтологии позволяет во многом определить ее место среди других наук, ее значение для развития знания о человеческом обществе, ее практический потенциал.

В современных источниках, отражающих взгляды представителей различных направлений, можно найти достаточно широкий спектр подходов. К функциям конфликтологии чаще всего относят следующие: *мировоззренческую, познавательную, гуманистическую, прогностическую, управленческую, прикладную, инструментальную, просветительскую* и др. С одной стороны, все они отражают представление о функциях, выполняемых конфликтологией, с другой — часто сужают их до частных задач.

В связи с этим вполне логичным будет выделение *базовых функций конфликтологии*, которые определяются основными сферами ее взаимосвязи с окружающим миром. К ним отнесем:

- **познавательную функцию**, в рамках которой реализуется познание одной из форм социального взаимодействия, а именно сущности социального конфликта, выстраивается своя понятийная система, развиваются возможности получения информации и ее анализа;
- **прогностическую функцию**, позволяющую формировать на основе существующих представлений научно обоснованные прогнозы о тенденциях развития социальных противоречий и вероятных изменениях, связанных с управлением социальными конфликтами;
- **прикладную функцию**, которая обеспечивает применение разработанных форм и методов управления конфликтным взаимодействием;
- **просветительскую функцию**, расширяющую представления о социальном конфликте, управлении им и возможностях социального взаимодействия в решении возникающих противоречий.

Объектно-предметное поле конфликтологии

Отрасли конфликтологии	Тип конфликта									
	Зоо-конфликты	Конфликты с участием человека								
		Внутри-личностные	Межличностные	Личность – группа	Социальные конфликты			Международные		
					малыми группами	средними группами	большими группами	Отдельные государства	Коалиции	
Военные науки	нет	нет	нет	нет	нет	нет/да	да	да	да	да
География	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да
Искусствоведение и филология	нет	да	да	да	да	да	да	да	да	да
История	нет	нет	нет	нет	нет/да	да	да	да	да	да
Медицинские науки	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Педагогика	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да
Политология	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Правоведение	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да
Психология	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да
Социобиология	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Социология	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да
Физико-математические науки	Математические модели могут быть использованы при изучении различных конфликтов									
Философия	Изучает общие закономерности развития всех видов конфликта									
Экономика	нет	нет	да	нет	да	да	да	да	да	да

Возможность связать в систему исследования конфликта, которые ведутся в рамках психологии, социологии, правоведения, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, социобиологии, философии, военных и других наук (например, в психиатрии и экономике), базируется на том, что в основе любого конфликта лежит противоречие, играющее системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание крайне необходимо, поскольку люди, органы управления, различные организации имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами и последствиями их носят чаще всего деструктивный характер.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки — **конфликтологии**.

Конфликтология — наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования.

Объектом конфликтологии являются конфликты в целом.

Конфликтологию, по всей видимости, должны интересовать два типа конфликтов: *с участием человека* (внутриличностные и социальные) и *зооконфликты*.

Центральным объектом конфликтологии являются *социальные конфликты*, а их ядром — *межличностные*.

Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия, изучить процессы, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека, дать возможность прогнозировать последствия.

Предметом конфликтологии являются общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также принципы, способы и приемы управления ими.

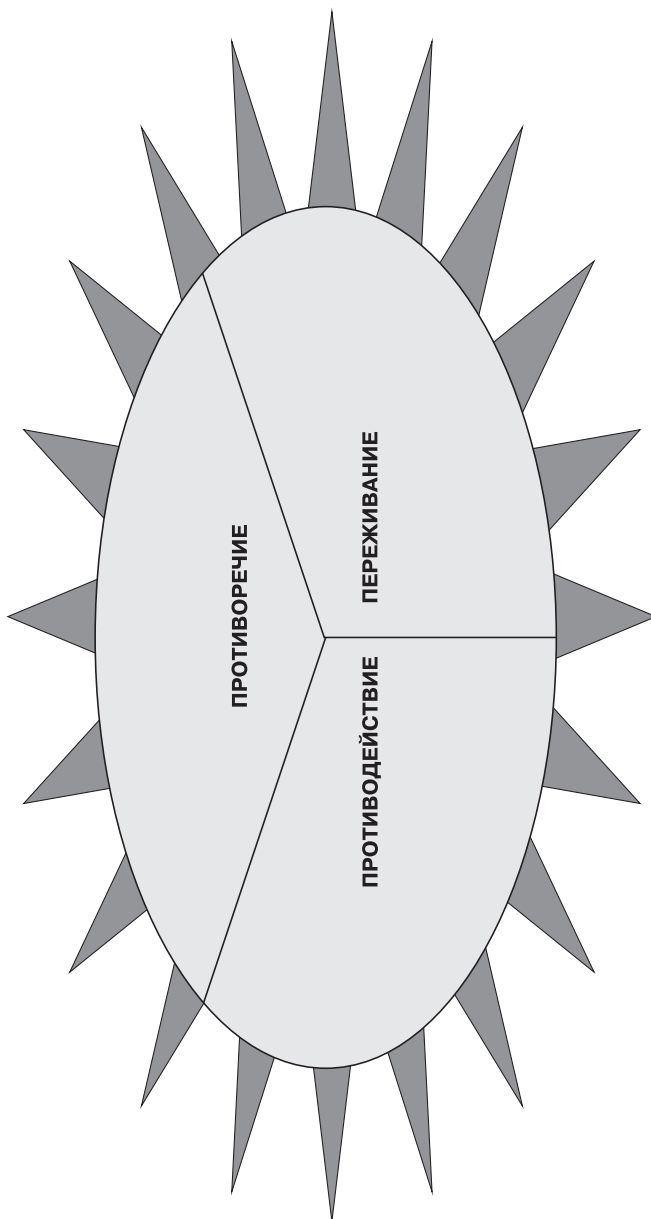
Ядро предмета конфликтологии формулируется в понятийной схеме описания конфликтов.

Нужно сделать два уточнения.

Первое — конфликты возникают в основном в социальном взаимодействии, в которое целесообразно включить взаимодействие между животными. Это обосновано в работах по проблемам биосоциальной эволюции. Поэтому в объект конфликтологии возможно включить зооконфликты. Нельзя забывать и про внутриличностные конфликты.

Второе касается сути конфликта. Она заключается не столько в возникновении противоречия, сколько в способе его разрешения, в противодействии. Всевозможные противоречия возникают часто, но только часть разрешается путем конфликтов. Сущность конфликта шире этого столкновения. Она — в противодействии его субъектов.

Социальный конфликт



Необходимость понимания того, что подразумевается под понятием «конфликт», диктуется интересами исследования этого явления, практической работой по оптимизации социального взаимодействия и, наконец, решением вопроса о том, на какой уровень удалось выйти современному конфликтологическому знанию.

Здесь важно выделить имеющиеся на сегодня толкования термина «понятие». Анализ различных словарных источников позволяет сделать вывод, что наиболее приемлемым в данной ситуации является его философское понимание как формы мышления, отражающей существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений путем выделения общего и отвлечения от частного.

Само слово «конфликт» пришло из латыни и означает столкновение сторон, мнений, сил. С течением времени исследователи стремились дополнить первоначальную характеристику. Например:

Л. Козер: конфликт есть один из видов социального взаимодействия, «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников».

А. Здравомыслов: важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, ...форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Д. Майерс: конфликт — воспринимаемая несовместимость действий или целей.

Перечисленные примеры — только малая часть различных подходов к определению того, чем является конфликт. Неоднократные попытки выявления общих подходов позволяют выделить следующие признаки конфликта:

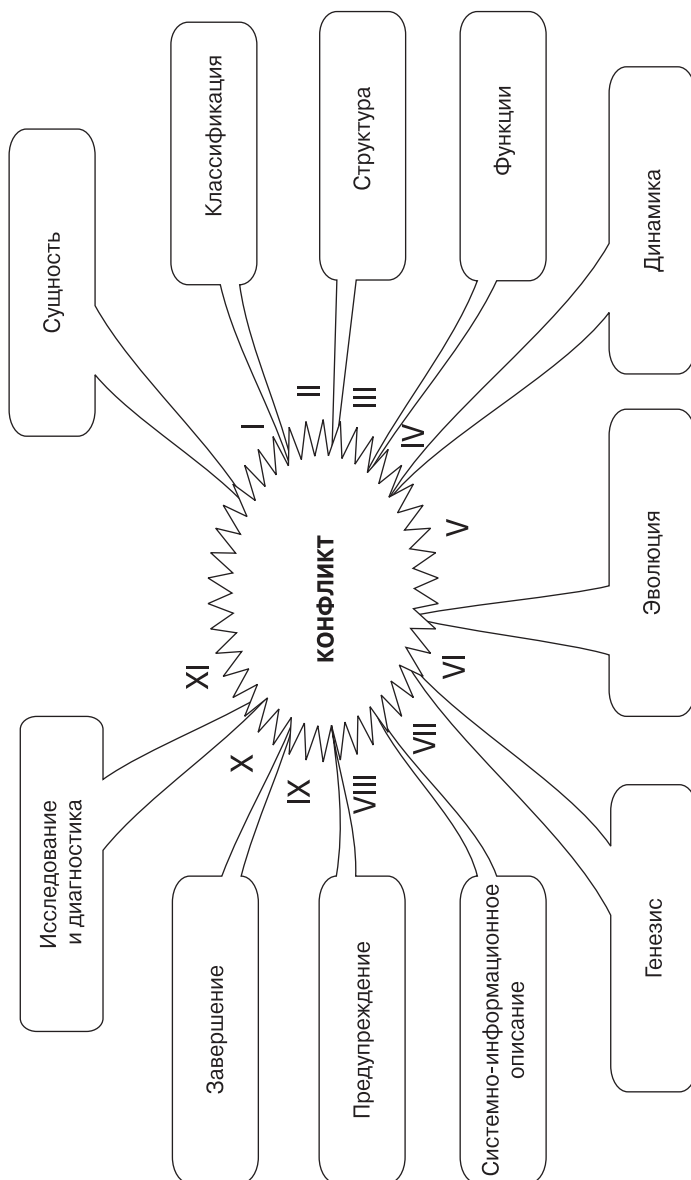
- предельный случай обострения социальных противоречий;
- форма отношений между субъектами социального действия по поводу разрешения острых противоречий;
- поведенческий антагонизм;
- открытая борьба социальных субъектов, способ взаимодействия;
- воспринимаемая несовместимость действий или целей и др.

Противоречия и противодействие так или иначе проходят через все варианты определений. Учитывая многообразие наук, вносящих вклад в изучение этих проблем, в наиболее общем виде **конфликт** можно определить как способ развития и завершения противоречий.

Рассматривая его в системе социального взаимодействия, требуется указать на сознательный характер совершаемых действий, на восприятие противоречий субъектами конфликта и самой ситуации в целом.

В таком случае **социальный конфликт** можно определить как наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. Следуя ему, *противоречие*, оставаясь главным движущим элементом, должно приобрести в восприятии оппонентов именно высокочаще значимый характер, чтобы стороны перешли к такому способу, как *противодействие* (в общении, поведении, деятельности), при том что иные способы исчерпали себя или не могут быть реализованы. *Переживаемые* негативные эмоции становятся связующим элементом, отражением отношения субъектов к проблеме, оппоненту, ситуации и характеру взаимодействия.

Универсальная понятийная схема описания конфликта



Системный подход к исследованию конфликта, позволяющий объединить усилия специалистов, изучающих его, предполагает выход на определение **универсальной** для различных наук **понятийной схемы** описания конфликтного взаимодействия.

Разработка собственного развернутого понятийно-категориального аппарата является, наверное, одной из важнейших задач развития современной конфликтологической теории и практики.

Развитие общей и частных теорий конфликта выражается главным образом в расширении и углублении понятийных схем описания этого явления, в переходах от одних понятий к другим, фиксирующим более глубокую сущность конфликта, а также ранее не изученные его стороны.

В сущности, задача заключается в формировании системы общих категорий описания конфликта. При этом принципиальным становится понимание настоятельной необходимости выделения оснований для определения понятий в качестве необходимых и достаточных, с учетом потребностей и специфики различных научных направлений. На сегодняшний день в каждой из отраслей конфликтологии разработаны и развиваются *свои понятийные схемы* описания конфликта. Их качество определяется временем и интенсивностью исследования конфликта в той или иной науке. Однако развитие конфликтологии как самостоятельной дисциплины требует формирования общих представлений с возможностью последующего уточнения с учетом специфических задач.

Мы уже отмечали, что конфликт как самостоятельное явление в социологии изучается с 1924 г., а в военных науках — с 1988 г. Интенсивность изучения проблемы конфликта, которую пусть и формально, но можно определить количеством публикаций, влияет на состояние развития понятийно-категориального аппарата разных отраслей конфликтологии.

Кроме того, существенные отличия в понятиях вызваны спецификой того предмета, который представители различных наук выбирают в общем объекте исследования — конфликте.

В психологии впервые понятийная схема описания была предложена социальным психологом Л. А. Петровской. Эта схема включала четыре категориальные группы, характеризующие социально-психологический уровень анализа конфликта: структура конфликта, его динамика, функции и типология. Помимо этих основных понятий, она указывала на практическое значение разработки понятия управления конфликтом, которое наряду с предотвращением, профилактикой, ослаблением и разрешением конфликта предполагает его симптоматику, диагностику, прогнозирование и контролирование.

В последующем с развитием теоретической и исследовательской базы была предложена схема из семи групп понятий, которая была развита и включает к настоящему времени одиннадцать понятийно-категориальных групп описания конфликта.

Таким образом, для всех наук, изучающих конфликт, можно предложить следующий вариант понятийно-категориальной схемы его описания. Она включает одиннадцать основных категориальных групп: *сущность; классификация; структура; функции; динамика; эволюция; генезис; системно-информационное описание; предупреждение; завершение конфликта; диагностика и исследование.*

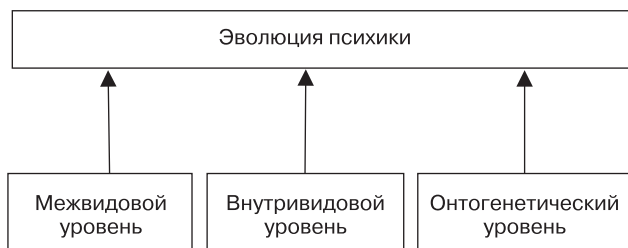
Глава 4. Эволюция конфликтов

Геохронологическая шкала (по В. А. Бердникову)

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

Жирным шрифтом выделены доминирующие виды.

Уровни эволюции психики



Эволюция конфликтов — это их постепенное, непрерывное, достаточно длительное развитие во времени.

Этот феномен может быть исследован на основе результатов изучения эволюции психики человека как центрального звена конфликтных ситуаций и эволюции социального взаимодействия. Выявление тенденций в эволюции конфликтов — одна из основных задач системно-генетического анализа конфликтного взаимодействия.

Используя наиболее общий вариант классификации, можно выделить три уровня эволюции психики: *межвидовой, внутривидовой, онтогенетический*.

1. **Межвидовой уровень** эволюции психики заключается в постепенном ее изменении от простых форм к более сложным по мере развития видов животных от первых рыб к земноводным, рептилиям, птицам, млекопитающим и человеку. Это эволюция психики как явления жизни на Земле.
2. **Внутривидовой уровень** эволюции психики состоит в постепенном ее изменении по мере развития человека или животного как вида. Человек как вид млекопитающих существует примерно 1,5 млн лет. В течение этого периода психика непрерывно изменялась. Эти изменения составляют нашу внутривидовую эволюцию психики.
3. **Развитие психики в онтогенезе**, то есть в процессе жизни человека (животного) от рождения до старости и смерти.

Помимо эволюции психики, для понимания конфликтов важно иметь представление об эволюции конкретных психических процессов, свойств, состояний и образований. Свою эволюцию имеют все более или менее длительные конкретные психические явления: стресс, ценности, образы конфликтной ситуации, цели, мотивы, мышление и т. п.

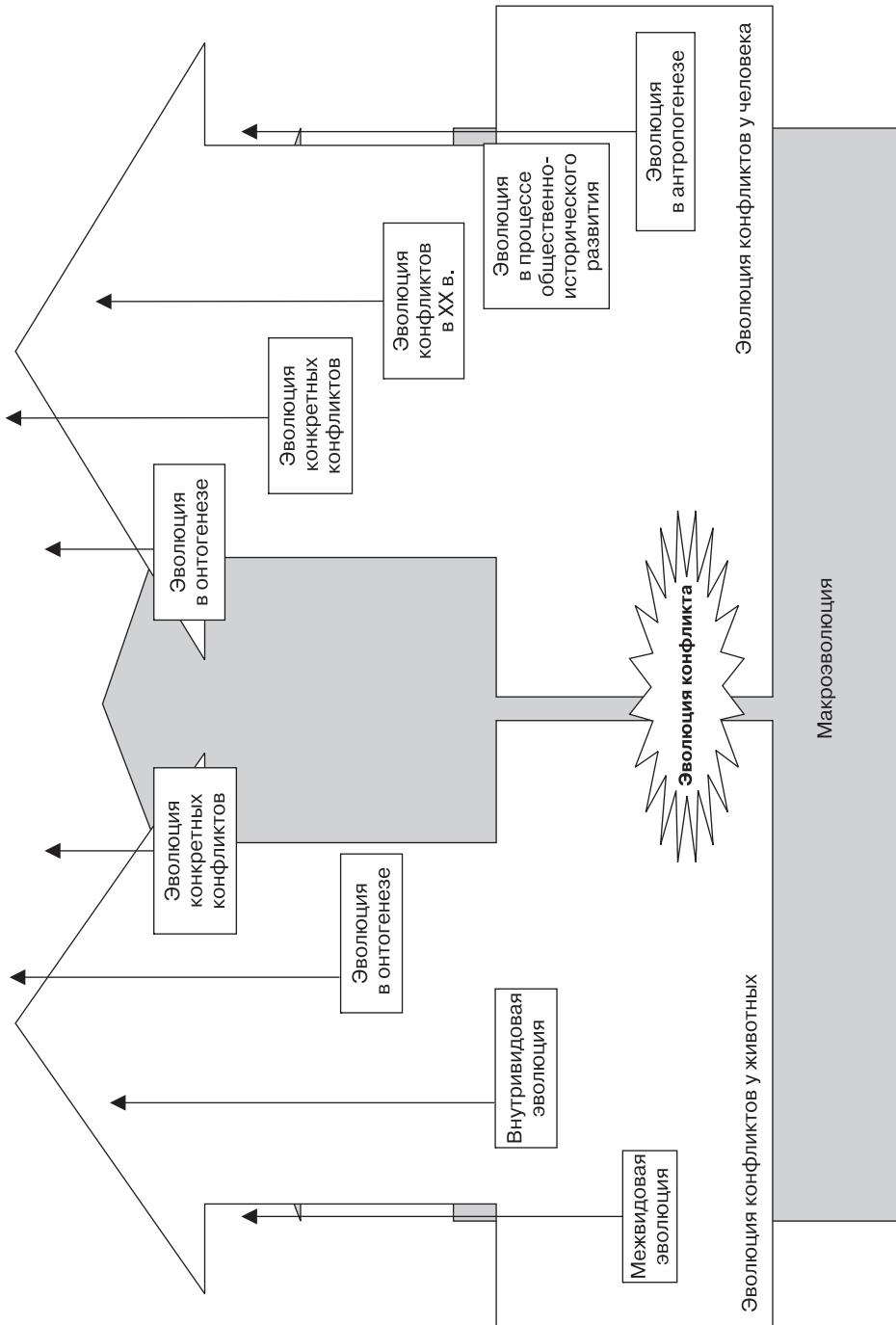
Важное значение для анализа эволюции конфликтов имеет *гипотеза о биосоциальном характере эволюции жизни на Земле*, которая родилась в XIX в., но наиболее активная ее разработка пришлась на вторую половину XX в. В связи с этим необходимо обратиться к материалам социобиологии, касающимся зооконфликтов (конфликтов в животном мире).

В некоторых из них доказано, что несколько раз в процессе эволюции животные переходили от одиночной к совместной форме существования, которая имеет ряд преимуществ, связанных с возможностью обмена жизненным опытом и актуальной информацией, специализацией и разделением функций между членами социума и т. д. (Д. Кэмпбелл).

Выдвинута смелая *гипотеза об отсутствии прогрессивной эволюции социальной жизни от простых организмов до человека*. Экспериментально доказано, что эволюционные процессы в органическом мире на молекулярном, генном, хромосомном и анатомическом уровнях имеют разную скорость. Поэтому, возможно, следует говорить лишь о социальной истории. Другими словами, филогенез слабо связан с социогенезом. Высказано аргументированное предположение, что базисные типы внутривидовых взаимоотношений у животных не могут эволюционировать.

Существует и другая гипотеза: *социогенез есть непрерывный процесс прогрессивного развития социальных форм в едином ряду «от амебы до человека»*. Анатомо-физиологические структуры организма оказывают решающее влияние не только на уровень развития его индивидуального поведения, но и на формы сообществ, которые данные организмы образуют.

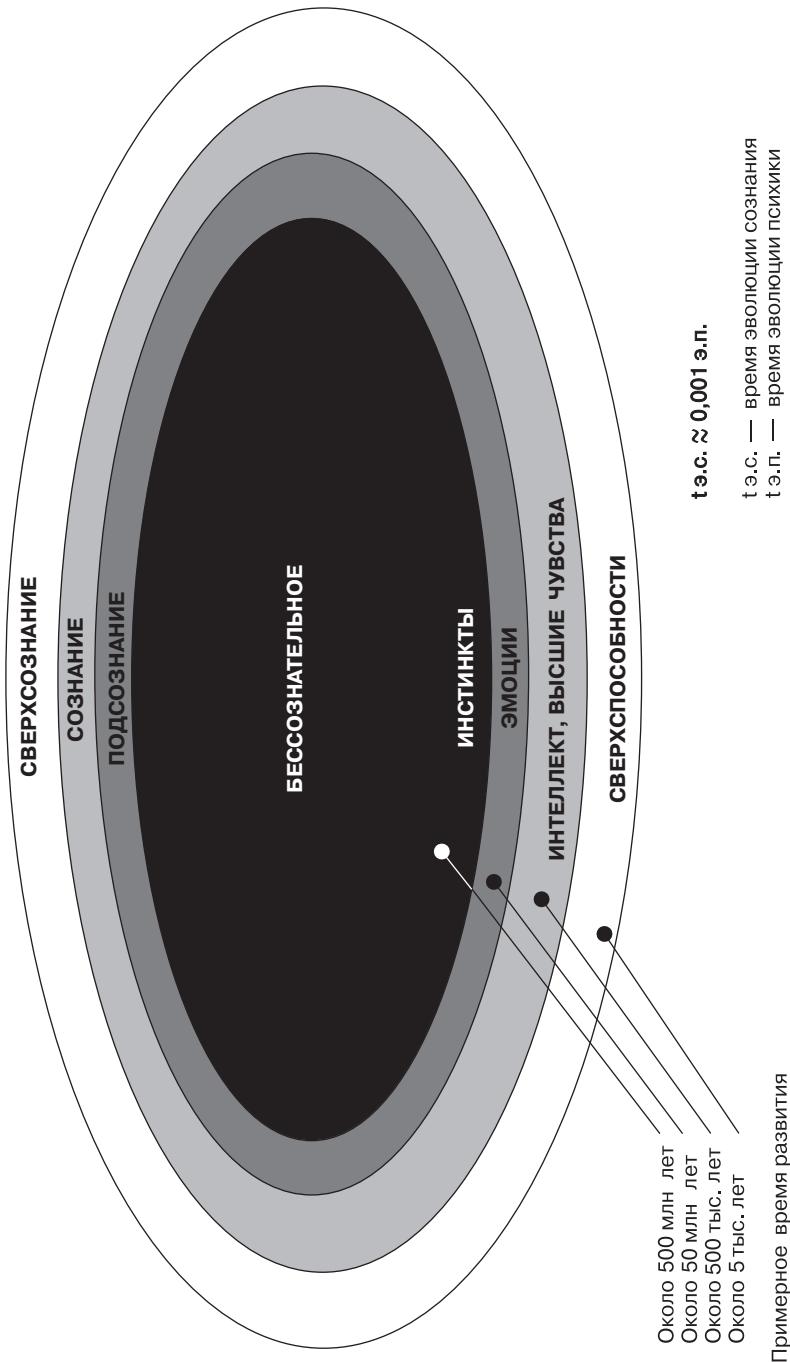
Основные виды эволюции конфликта



В зависимости от масштабов временных рамок, охватываемых эволюционным процессом, можно выделить *девять видов эволюции конфликтов*:

- **макроэволюция конфликтов** (около 500 млн лет) заключается в постепенном изменении конфликтов, происходящих с периода возникновения психики у живых организмов и по конец XX в., включая эволюцию конфликтов у человека. Эта эволюция продолжается и является наиболее общим типом эволюции конфликтов;
- **межвидовая эволюция конфликтов у животных** (в течение примерно 500 млн лет) — постепенное, непрерывное, длительное, количественное и качественное изменение характеристик конфликтов, происходящее по мере развития видов животных. Важно, что сущность типичных конфликтов между животными по мере развития видов, скорее всего, не изменялась. Подавляющее число конфликтов было связано с борьбой за пищу;
- **внутривидовая эволюция конфликтов у животных** — постепенное, медленное изменение характеристик конфликтов, происходящее по мере развития одного конкретного вида животных. Они делятся столько времени, сколько существует вид;
- **эволюция конфликтов в онтогенезе у животных** — изменение характера конфликтов по мере развития животного от рождения до старости и смерти. Выявление тенденций данного типа эволюции интересно для понимания эволюции конфликтов в онтогенезе человека;
- **эволюция конфликтов в антропогенезе** — изменение характера конфликтов у людей по мере формирования человека до общественно-исторического этапа его развития;
- **эволюция конфликтов в процессе общественно-исторического развития человека** (период примерно в 10 000 лет). Конфликты в группах первобытных людей отличались от конфликтов в древних Шумере (3000 до н. э.), Греции (2000 до н. э.), конфликтов в истории средних веков, новой и новейшей истории;
- **эволюция конфликтов в XX в.** нуждается в специальном и срочном исследовании. Она выделена в самостоятельный вид эволюции в силу, в о - п е р в ы х, существенного изменения характера социальных конфликтов, в о - в т о р ы х, чрезвычайной значимости для человечества понимания тенденций развития конфликтов в прошедшем столетии. Социальные конфликты в XX в. претерпели радикальные перемены. Возросли их масштабы. Человечество перенесло две мировые войны, борьба за власть и террор унесли десятки миллионов жизней;
- **эволюция конфликтов в онтогенезе** — изменение характера конфликтов по мере развития человека от рождения до старости и смерти. В каждом периоде возрастного развития человека появляются особенности, вносящие серьезные изменения в характер взаимодействия с социальным окружением, а значит, и в конфликтное взаимодействие;
- **эволюция конкретных конфликтов** — постепенное, относительно длительное изменение характеристик конкретного конфликта по мере его возникновения, развития и завершения. Эволюционными тенденциями обладают практически все конфликты, но ярче это проявляется в длительных: семейных, служебных, международных и др.

Эволюционная структура психики человека (А. Я. Анцупов, 1992 г.)



Выделение уровней психического отражения возможно по двум критериям:

- во-первых, по *временной последовательности* возникновения в процессе эволюции психики;
- во-вторых, по *степени сложности самого процесса* психического отражения.

Считается, что психика как явление жизни на Земле возникла, по приближенной оценке, примерно 500 млн лет назад. В. И. Вернадский отмечал:

«Начиная с кембрия, то есть в течение 500 млн лет, — мы видим, что от времени до времени, с большими промежутками... идет увеличение сложности и совершенства строения центральной нервной системы, центрального мозга».

Бессознательный уровень психического отражения является первоначальным. Он представлен главным образом *инстинктами* самосохранения, размножения, территориальным, иерархическим, стремления к обеспечению определенной избыточности жизненных ресурсов и др. Психика *низших животных*, таких как рыбы, земноводные, рептилии и птицы, представляет собой в основном бессознательный уровень психического отражения.

Подсознание появилось примерно 50 млн лет назад у *высших животных*. Оно в основном представлено *эмоциями*. Их можно разделить на два больших класса: *положительные* и *отрицательные*.

К положительным относятся радость, удовольствие, удовлетворение, эйфория и др.

В числе отрицательных эмоций можно назвать неприязнь, гнев, разочарование, неудовлетворенность, подавленность, обиду и др.

В качестве примера психики, представленной главным образом бессознательным, можно привести психику крокодила. Более сложной, включающей не только бессознательный, но и подсознательный уровень, является психика собаки.

Сознание, свойственное человеку, возникло примерно 500 тыс. лет назад. Это высший уровень психического отражения, возникший естественным эволюционным путем. Сознание присуще только человеку как общественно-историческому существу. *Интеллект, такие высшие чувства, как любовь, вдохновение, альтруизм*, отличают человека от животных и относятся к сфере сознания.

К **сверхсознанию** относятся психические образования, которые способен сформировать у себя человек в результате длительных специальных, целенаправленных тренировок. Возникло оно примерно 5 тыс. лет назад. Есть люди, способные ходить босиком по раскаленным углям. Эта способность определяется возможностями психики. Следовательно, в психике есть образования, которые можно отнести к сверхсознанию. Целенаправленные тренировки способны помочь человеку сформировать у себя различные *сверхспособности*.

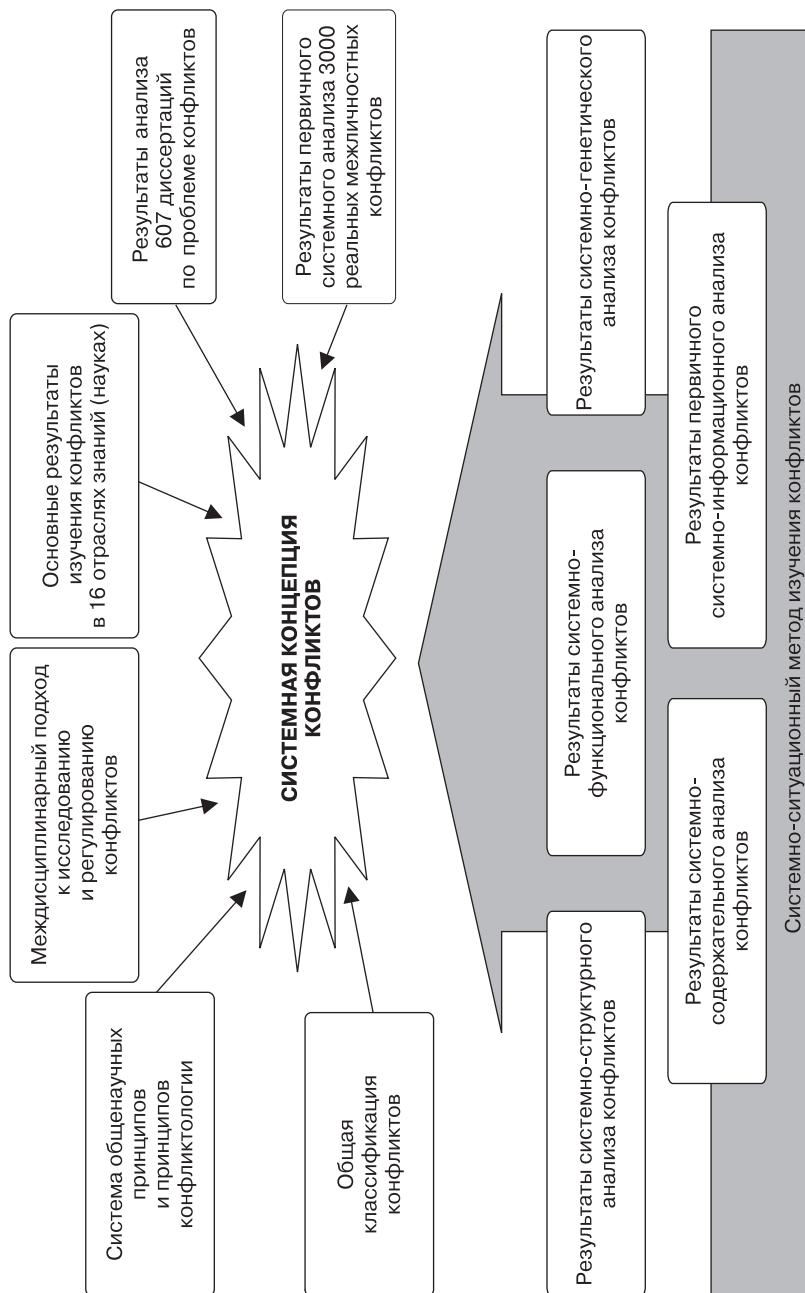
Бессознательное и подсознание играют в повседневной жизни человека более значительную роль, чем это кажется на обыденный взгляд.

Сознание гораздо менее устойчиво к воздействию стрессовых факторов по сравнению с бессознательным и подсознанием. В ситуации опасности для жизни, конфликта, под влиянием алкоголя и т. п. влияние сознания на поступки человека уменьшается.

В стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль бессознательного и подсознания в поведении и деятельности человека заметно возрастает по сравнению с обычными ситуациями.

Глава 5. Системная концепция конфликтов

Основные элементы системной концепции конфликтов



Конфликты относятся к тому классу явлений, для исследований которых разработан системный подход.

Научное знание и средства его достижения существуют в виде высокоорганизованных систем. Именно такие системы являются основными формообразованиями в мире науки. Само понятие **система** (от греч. — «целое», «составленное из частей», «соединение») обозначает целое, составленное из элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, и образующее определенную целостность, единство.

В современном научном знании к принципам системного подхода, как правило, относят: *целостность* (принципиальную несводимость свойств системы к сумме свойств ее элементов и наоборот; зависимость каждого элемента от места в системе; сохранение устойчивости), *структурность* (возможность описания системы через ее структуру, то есть связи и отношения элементов; обусловленность поведения системы свойствами исследуемой, а не отдельных элементов), *взаимозависимость системы и среды* (проявляет свойства в процессе взаимодействия со средой, является ведущим компонентом взаимодействия), *иерархичность и многоуровневость* (каждая система представляется как компонент более широкой и в то же время со своими ранжированными уровнями системой).

Системный подход включает различные средства изучения сложноорганизованных разнородных объектов действительности, каким и является конфликт, и подразумевает, в первую очередь, возможность множественности их описания. В соответствии с данным подходом конфликт, будучи сложной системой, сам по себе находится в «разнопорядковых системах», поэтому о его появлении, развитии, завершении имеет смысл говорить как о полисистемном процессе.

Кроме того, объяснить, а тем более регулировать конфликты без использования системного подхода весьма затруднительно. В связи с этим ясна необходимость формирования на основе имеющегося научного знания **системной концепции конфликтов**, которая способна не только заложить основы исследования всей системы конфликтного взаимодействия, но и объединить имеющиеся в разных науках разработки по этой проблеме, а значит, помочь конфликтологии окончательно выйти на междисциплинарный уровень.

Известно четыре основных вида системного анализа: *системно-структурный*, *системно-функциональный*, *системно-генетический* и *системно-информационный*. Виды системного анализа перечислены в порядке возрастания сложности. В интересах исследования конфликтов разработаны еще три вида системного анализа: *системно-содержательный*, *системно-ситуационный* и *междисциплинарный*.

Результаты системно-структурного анализа позволяют выявить всю совокупность элементов, из которых состоит конфликт. Он характеризует статическую составляющую конфликта. Системно-структурный анализ проводится на четырех основных уровнях в следующей последовательности.

- **В о - п е р в ы х**, вскрывается система элементов, составляющих конфликт. Она состоит из двух подсистем: объективной и субъективной.
- **В о - в т о р ы х**, определяется структура основных элементов конфликта, поскольку знание этих подструктур облегчает понимание конфликта. Кроме того, на этом уровне возможен еще более глубокий анализ, если в этом есть необходимость.
- **В - т р е т ь и х**, определяется полная структура надсистем, элементом которых является исследуемый конфликт.

- В - ч е т в е р т ы х, выявляются существенные элементы, находящиеся *вне* над-системы, с которыми конфликт находится во взаимосвязи.

Результаты системно-функционального анализа заключаются в демонстрации всех существенных взаимосвязей между элементами, определенными в результате системно-структурного анализа. Он характеризует динамическую составляющую конфликта. Внешние функции конфликтов могут быть деструктивными и конструктивными. Конфликт, как правило, конструктивен.

Результаты системно-генетического анализа позволяют оценивать основные направления и движущие силы эволюции и динамики конфликтов, причинно-следственные связи между структурными элементами конфликта, фиксировать факторы объективного и субъективного характера, выстраивать иерархию указанных элементов. Таким образом, значение этого вида анализа в рамках системной концепции конфликта достаточно велико.

Результаты системно-информационного анализа конфликтов позволяют по-новому оценить значение информации как в оценке наших представлений о конфликте, так и в работе с конфликтами. Люди ведут себя в конфликте исходя из своего информационного представления о нем, которое часто отличается от реальности, причем существенно. Само воздействие на конфликт при его регулировании носит главным образом информационный характер.

Все это требует точной оценки информационного пространства конфликта со стороны как возникновения, так и движения информации по различным уровням всей системы конфликтного взаимодействия.

Результаты системно-ситуационного анализа конфликтов позволяют конфликтологам всесторонне представить само изучаемое явление и его основные элементы. В свою очередь, это требует одинаково внимательного отношения к конфликту как к системе элементов и к самим элементам, составляющим данную систему, особенно с учетом их взаимовлияния, перспективных отечественных научных методов эмпирического исследования конфликтов.

Значительный объем задач системно-ситуационного анализа решается с помощью ретроспективного анализа: создается «банк» конфликтных ситуаций, который позволяет, применяя методы математической статистики, выявить ряд зависимостей, тенденций и закономерностей развития конфликта.

Системно-ситуационный анализ может быть успешно применен в интересах изучения конфликтов любого уровня, начиная от внутриличностных и заканчивая международными.

Результаты системно-содержательного анализа конфликтов обеспечат системной концепции прочность за счет выработки общего подхода к системе понятий и категорий, описывающих конфликты в рамках 16 активно его изучающих наук. Этот фактор оказал бы серьезное влияние и на формирование конфликтологии как самостоятельной области знаний. Анализ публикаций во всех отраслях конфликтологии, собственные исследования авторов позволили предложить следующий вариант общей понятийно-категориальной схемы описания конфликтов: *сущность, классификация, структура, функции, динамика, эволюция, генезис, информация в конфликте, предупреждение, завершение, исследование и диагностика*.

Важной частью системной концепции конфликтов являются требования, вытекающие из **междисциплинарного подхода к исследованию и регулированию конфликтного взаимодействия**. Они ориентируют на то, чтобы при изучении конфликтов специалист не ограничивался, как это часто бывает, рамками одной-двух

наук. Конфликтолог должен хорошо знать теорию и практику исследования конфликтов в трех основных отраслях конфликтологии: психологии, социологии и политологии конфликта. Кроме того, он должен иметь четкие представления об основных результатах изучения конфликтов в исторических и юридических науках, социобиологии, педагогике и философии. Добавит профессионализма и умение ориентироваться в материалах остальных отраслей конфликтологии.

Регулирование любых конфликтов также необходимо проводить, опираясь на принцип междисциплинарности. Группы специалистов, разрабатывающих и реализующих решения по урегулированию конфликтов, должны быть укомплектованы учеными, представляющими, как минимум, пять разных отраслей конфликтологии.

Общая классификация конфликтов является одним из центральных элементов системной концепции. Она дает полную систему типов и видов конфликтов, выступающих объектом исследования конфликтологии. Без изучения зооконфликтов нам никогда не объяснить все движущие силы убийств, совершаемых с особой жестокостью, конфликты, подобные чеченскому, и т. п. Основным препятствием в понимании важности изучения зооконфликтов является выраженный обыденный и научный антропоцентризм, присущий большинству людей.

Система принципов изучения конфликтов включает восемь общенаучных принципов и шесть принципов конфликтологии.

К общенаучным относятся принципы: развития; всеобщей связи; соблюдения законов и парных категорий диалектики; детерминизма; диалектического единства теории, эксперимента и практики; системного подхода; конкретно-исторического подхода; объективности.

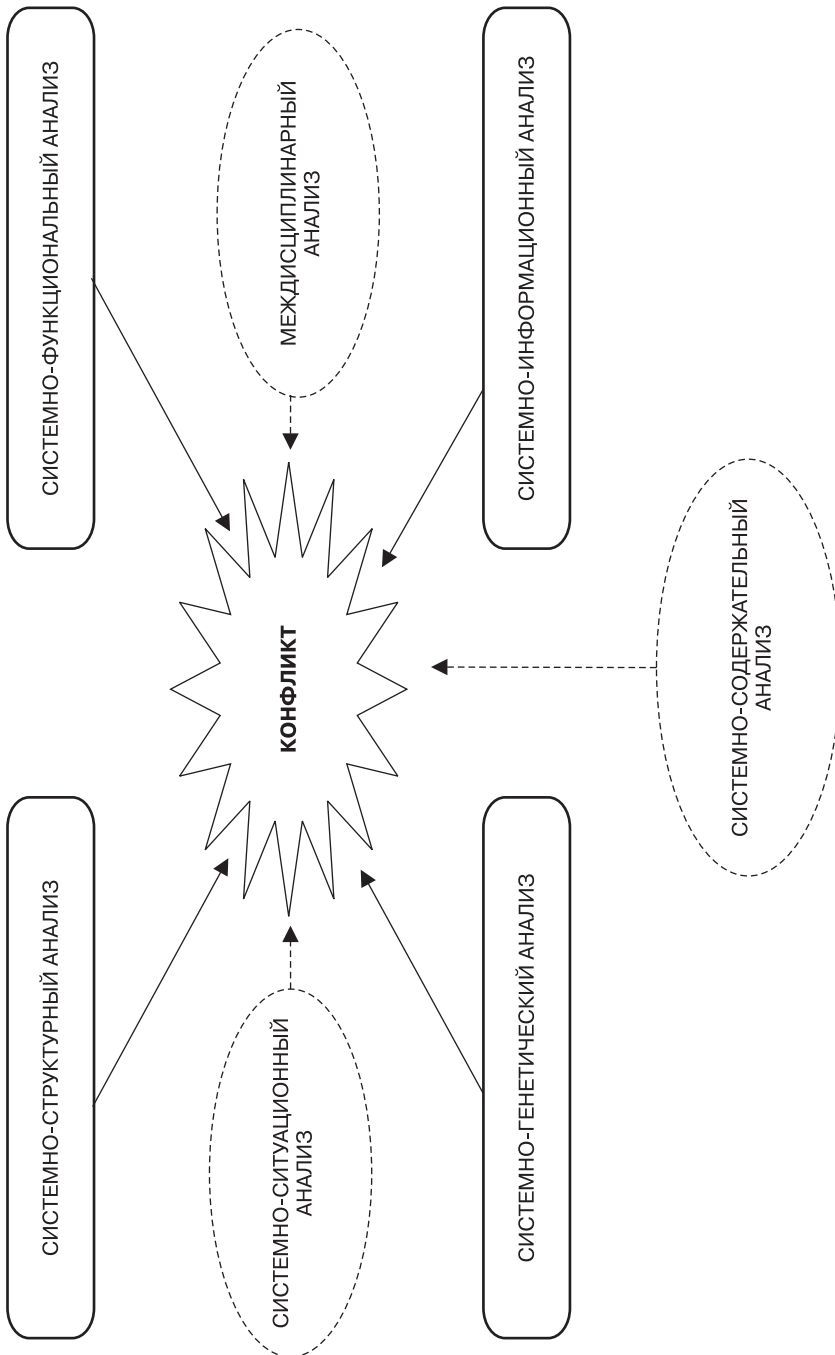
К принципам конфликтологии относятся принципы: междисциплинарности; преемственности; эволюционизма; личностного подхода; поиска скрытого содержания конфликтов; борьбы со злом.

В системной концепции конфликтов обобщены **результаты анализа 607 диссертаций по проблеме конфликтов**, защищенных в нашей стране в XX в. Он позволил выявить всю систему проблем, реально изучаемых российскими конфликтологами в различных отраслях знаний. Другими способами системно оценить реальное положение дел в области изучения конфликтов невозможно.

Важным элементом системной концепции является проведенный анализ всех публикаций по проблеме конфликтов в нашей стране с 1924 по 1996 г. и основных публикаций с 1997 по 2000 г., который дал возможность вскрыть динамические тенденции в развитии отраслей конфликтологии, сравнить состояние последних между собой, дать обоснованный прогноз развития науки в ближайшем будущем и т. п.

Результаты первичного системного анализа 3000 реальных межличностных конфликтов позволили установить высокую эффективность системно-ситуационного метода, выявить целый ряд важных содержательных и динамических характеристик межличностных конфликтов.

Виды системного анализа конфликтов



Системный подход — направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем. Он ориентирует конфликтолога на раскрытие целостности конфликта как явления, на поиск в нем основных многообразных типов связей и сведение их в единую теоретическую картину, разносторонне и глубоко отражающую реальные конфликты.

При исследовании конфликтов целесообразны следующие основные **виды системного анализа**:

- *системно-структурный анализ конфликта* — рассмотрение его как целого, состоящего из системы подструктур, которые, в свою очередь, состоят из элементов, и в качестве подсистемы входящей в систему более высокого уровня;
- *системно-функциональный анализ конфликта* — определение всех основных взаимосвязей конфликта с внешней средой, в которой конфликт развивается, в выявлении характера и способов воздействия одних элементов и подструктур конфликта на другие;
- *системно-генетический анализ конфликта* — исследование движущих сил эволюции, развития и динамики конфликта. Он состоит в раскрытии обусловленности конфликтов факторами макро- и микросреды, зависимости от субъективного мира участников конфликта, определении иерархии причин, порождающих конфликты;
- *системно-информационный анализ конфликта* — выявление роли информации, ее функций в зарождении, развитии и завершении конфликта. Он состоит в анализе закономерностей информационного обмена между основными подструктурами конфликта, динамики познавательных процессов в психике оппонентов и других участников конфликта, основных факторов, влияющих на полноту и объективность информационных моделей конфликтной ситуации у ее субъектов.

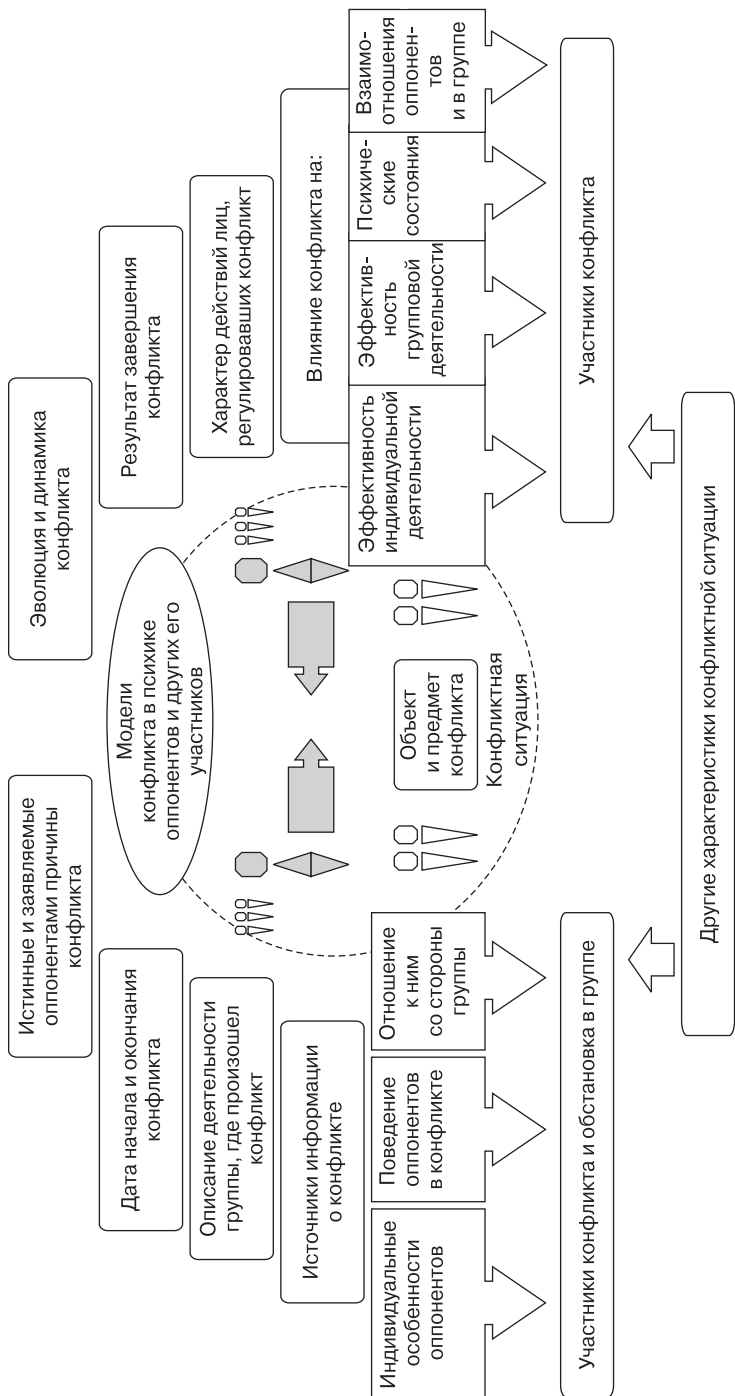
Анализ практики современных исследований в стране и за рубежом с позиций системного подхода указывает на возможность выделить **три дополнительных вида**, имеющих теоретико-прикладное значение.

Системно-ситуационный анализ конфликта — один из перспективных научных методов эмпирического исследования конфликтов. При системно-ситуационном анализе конфликт рассматривается как социально обусловленная и динамичная система, не сводимая к простой сумме своих элементов, обладающая структурой, в которой свойства элемента определяются его местом в этой структуре. В качестве единицы системно-ситуационного анализа конфликта используется конфликтная ситуация, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

Междисциплинарный анализ конфликта. Его необходимость вызвана уникальностью конфликта как явления, исследованием которого занимаются шестнадцать наук. Он требует, чтобы при изучении конфликта максимально полно использовались знания, полученные во всех отраслях конфликтологии.

Системно-содержательный анализ конфликта — изучение конфликта в соответствии с универсальной понятийной схемой его описания.

Системно-ситуационный анализ конфликтов



Выделяемые в интересах изучения какого-либо явления единицы анализа редко бывают универсальными, позволяющими исследовать объект всесторонне. Выбор той или иной единицы анализа определяется целью конкретного исследования. Так, в психологии в качестве единиц анализа психики выступали ощущения, рефлекс, действие, установка, образ и др. Использование каждой из этих единиц анализа позволило психологам решить принципиально различные теоретические и прикладные задачи. Такая же задача стоит и перед конфликтологией.

Единица анализа — минимальное, далее не разложимое образование, являющееся частью целого, обладающее всеми основными свойствами последнего.

Сущность ситуационного метода исследования заключается в выборе ситуации *в качестве единицы анализа изучаемого явления.*

Сегодня мы имеем три основных подхода к анализу «ситуации».

Первый подход понимает под ситуацией часть объективного мира, в условиях и под воздействием которого человек осуществляет деятельность. В отечественной психологии «ситуация» понимается *как система объективных обстоятельств, в условиях которых разворачивается деятельность.*

Представители второго подхода считают, что основным элементом в структуре ситуации является субъективный образ. Человек не отражает бытие, а создает ситуацию в своем сознании индивидуально. Это направление представлено западными психологами, философскую основу воззрений которых составляет экзистенциализм.

В третьем подходе ситуация понимается как единство объективного и субъективного.

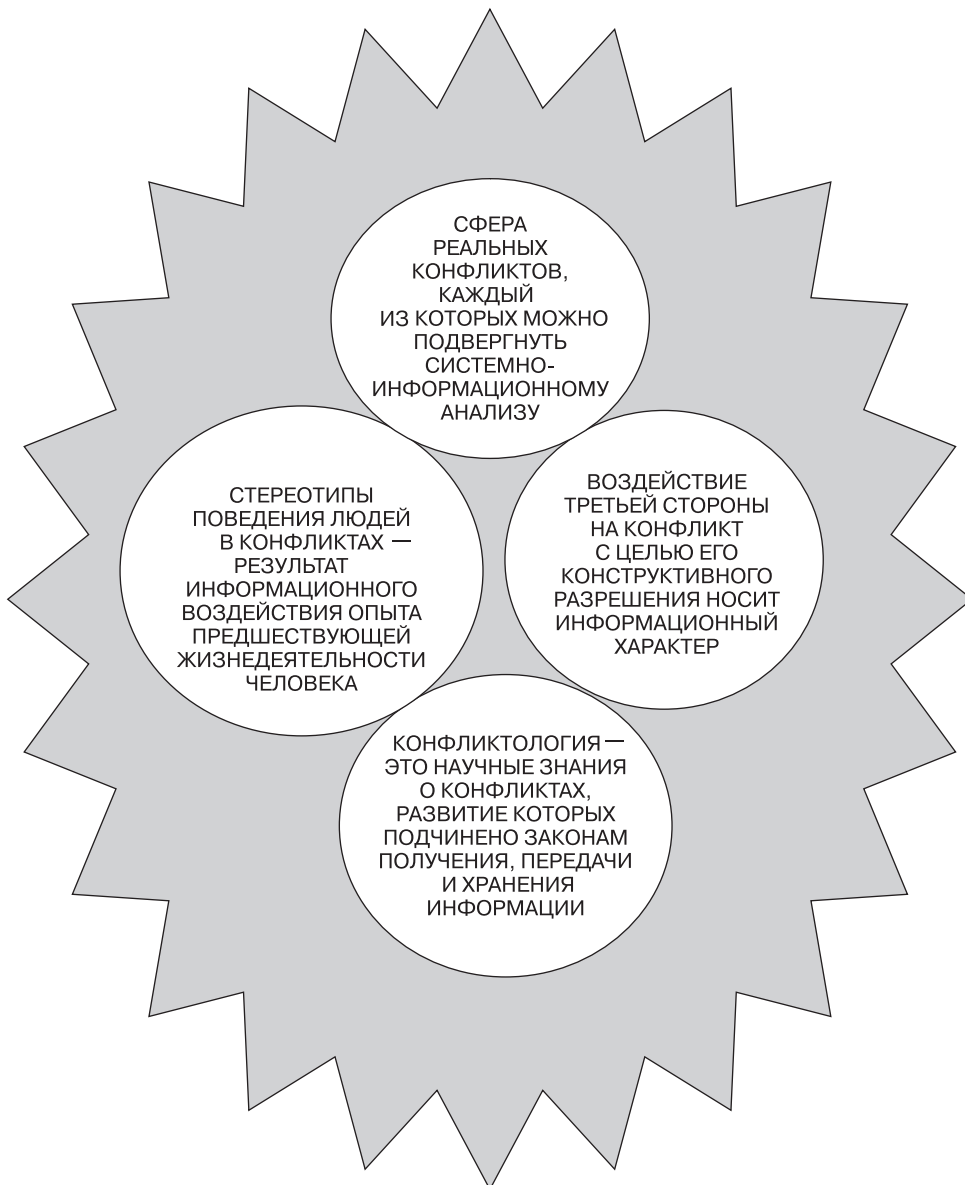
Единица анализа конфликтов должна быть системна. Как интегральное синтетическое понятие, она позволяет описывать конфликтное противодействие более глубоко и конкретно, чем это можно сделать даже при детальном анализе. Критерием правильности выбора единицы анализа является то, насколько она позволяет выявить целостные свойства конфликта — его структуру, динамику развития, функции.

Конфликтная ситуация — это наименьшая целостная неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами. Использование ее в качестве единицы анализа дает возможность в известной степени стандартизировать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах. Ситуационный анализ позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп, в конкретных конфликтах.

Структурные границы конфликтной ситуации определяются составом ее основных и второстепенных участников. Важным компонентом ситуации являются социальная среда и объективная обстановка, в условиях и под воздействием которых развивается конфликт. Объект конфликта, функциональные взаимосвязи 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 основных компонентов качественно изменился, начинается развитие новой конфликтной ситуации.

Системно-информационный анализ конфликтов



В проблеме изучения и регулирования конфликтов существуют четыре основные сферы. В каждой из них применение **системно-информационного подхода** имеет особенности.

Сфера реальных конфликтов, каждый из которых можно подвергнуть системно-информационному анализу. Центральным регулятивным звеном возникновения, развития и завершения конфликта являются психические модели ситуации, сложившиеся у его участников. У каждого участника конфликта формируется свое собственное, субъективное представление об объекте конфликта, его модель. Единственным источником формирования моделей объекта конфликта является информация. Участники конфликта строят свое поведение, не исходя из реального объекта конфликта, а опираясь на его информационные модели, формирование которых подчинено определенным закономерностям. Решить эту проблему позволяет системно-информационный анализ конфликта.

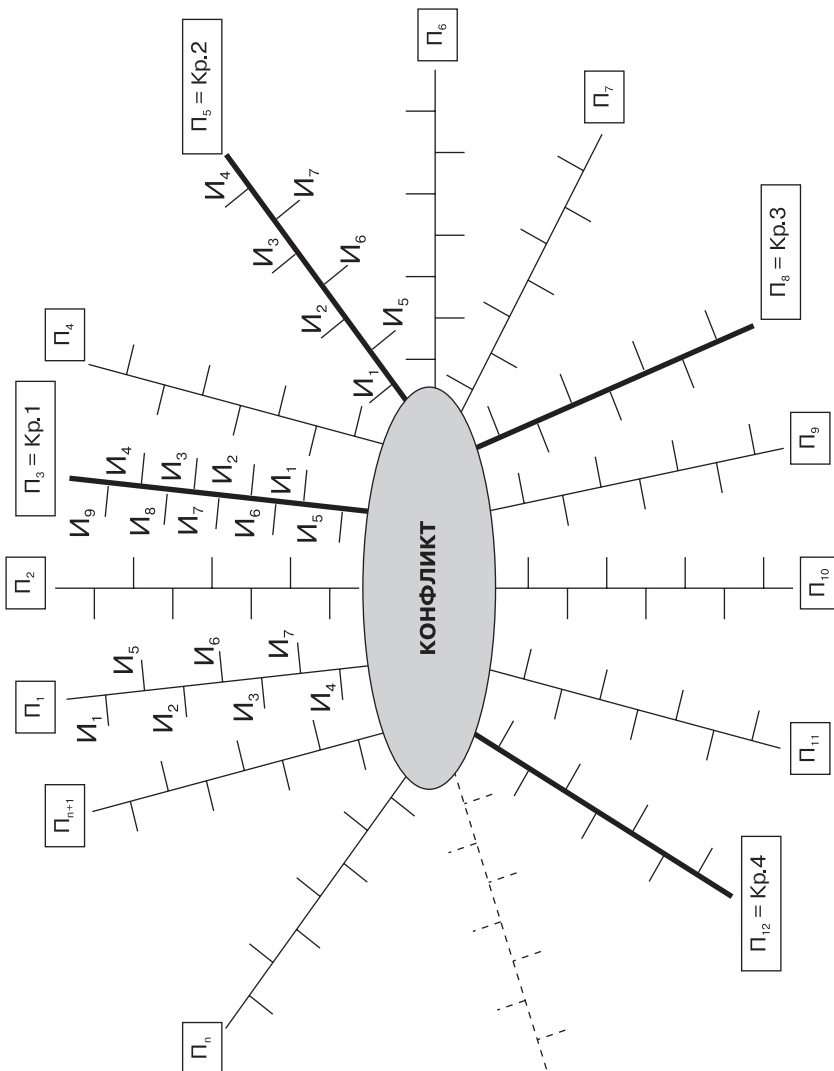
Сам процесс конфликтного взаимодействия представляет собой обмен информацией между всеми основными и второстепенными участниками конфликтной ситуации. Ключ к его пониманию лежит в исследовании информационной среды, в условиях и под воздействием которой они возникают, развиваются и завершаются.

Стереотипы поведения людей в конфликтах являются результатом информационного воздействия опыта предшествующей жизнедеятельности человека. Сформировавшиеся в процессе жизни стереотипы часто играют решающую роль в выборе способа поведения в конкретной ситуации. Каждая информация влияет на закрепление определенных стереотипов социального поведения. Личный жизненный опыт человека оказывает значительное влияние на формирование стереотипов. Возможности для регулирования этих процессов предоставляет системно-информационный анализ внешней по отношению к конфликтам среды, объективных и организационно-управленческих причин возникновения конфликтных ситуаций.

Воздействие третьей стороны на конфликт с целью его конструктивного разрешения носит информационный характер. Вся деятельность руководителей, конфликтологов, других посредников по предупреждению и завершению конфликтов представляет собой информационное воздействие на их участников. Эффективность управления конфликтами повышается, если знать, какую информацию, когда, в какой форме, какому участнику конфликта сообщать с целью необходимой коррекции его поведения. Качественное информационное обеспечение управления конфликтом — важное условие успешной работы конфликтолога.

Сама конфликтология представляет собой научные знания о конфликтах, развитие которых подчинено законам получения, передачи и хранения информации. Системная работа с научной информацией в конфликтологии пока не ведется. Ценная информация, накопленная в социологии по проблеме методологии научного исследования, его этапам и программе, используется незначительно. Проводя научные исследования, конфликтологи используют около 2 % информации, имеющейся в отраслях конфликтологии, то есть работа каждый раз начинается как бы с чистого листа. Это заметно тормозит развитие науки.

Система показателей, критериев и индикаторов оценки конфликта



Конфликт как объект исследования обладает в принципе бесконечным числом характеристик. Лишь очень незначительная часть из них имеет существенное значение для решения конкретной задачи. Для того чтобы оценить эти характеристики, необходимо, во-первых, знать их, во-вторых, обладать методами и методиками их оценки, в-третьих, иметь персонал, владеющий такими методиками. Решение этой проблемы в первую очередь требует наличия **системы показателей, критериев и индикаторов оценки конфликта**.

Часть из бесконечного количества характеристик конфликта, которые мы можем как-то фиксировать, называется **показателями** (P_1, P_2, P_n и т. д.). Посредством этих характеристик он «показывается» нам, через них мы, собственно, и воспринимаем конфликт. Часть показателей, которые могут характеризовать интересующие нас аспекты в состоянии конфликтной ситуации, составляют основу системы оценки последней. Естественно, мы должны обладать методиками и инструментами измерения данных показателей. В зависимости от сложности конфликта может быть различное количество показателей, которые используются для его оценки, — от нескольких единиц до нескольких десятков.

Нужно отметить, что на сегодняшний день не разработаны инструменты, которые специально были бы предназначены для получения данных, характеризующих именно конфликт и обстоятельства, связанные с ним. На вооружение взяты методики, которые уже используются в других науках и способны фиксировать, например, выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности. Рассматривая этот пример, мы можем представить необходимое количество критериев, подлежащих оценке. Под *конфликтностью личности* обычно понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления человека в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид часто становится источником напряженности в отношениях с окружающими.

К *психологическим* факторам конфликтности относят темперамент, уровень агрессивности, психологическую устойчивость, уровень притязаний и множество других признаков.

Следующая группа — *социально-психологические* факторы. Среди них — социальные установки, ценности, отношение к оппоненту, направленность «на себя» или на интересы оппонента и др.

Наконец, *социальные* факторы — условия жизни и деятельности, условия отдыха, социальное окружение, общий уровень культуры и т. п. В совокупности они помогают точнее оценить конфликтность личности.

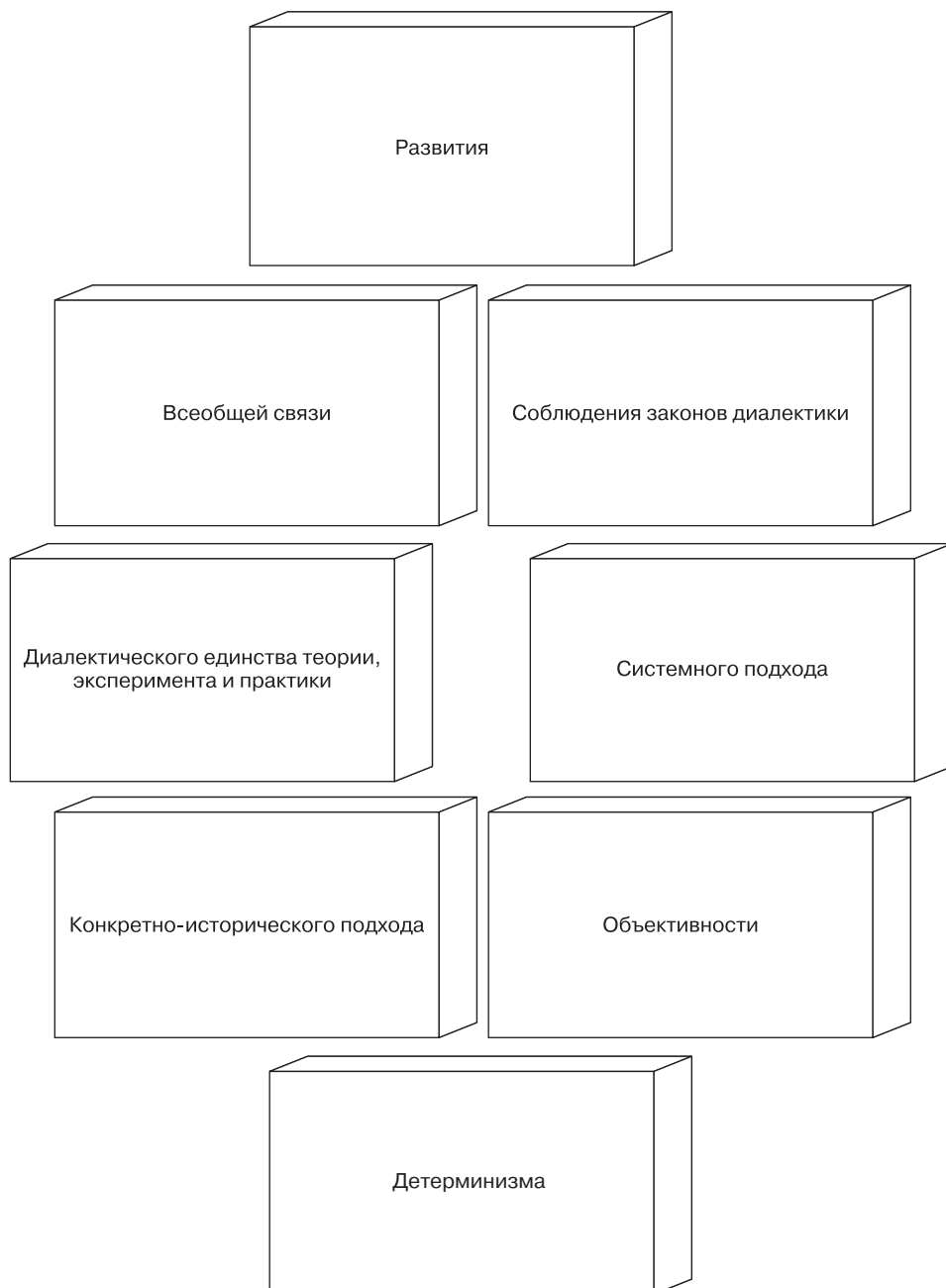
Некоторые из показателей позволяют выявить наиболее существенные стороны конфликта. Их мы называем **критериями** или критериальными показателями ($P_3 = Kp.1, P_5 = Kp.2, P_8 = Kp.3$ и $P_{12} = Kp.4$).

Ни показатели, ни критерии не воспринимаются непосредственно. Тот признак, который изменяется *непосредственно* и по которому оценивается степень выраженности показателя или критерия, называется **индикатором**. Критерий или показатель в зависимости от своей сложности может оцениваться по нескольким или, гораздо реже, по одному-двум индикаторам.

Триада «показатели, критерии, индикаторы» должна разрабатываться при оценке любого объекта, процесса, явления окружающего мира. Иначе как через эту триаду мы в окружающем мире ничего оценить не можем. Когда мы считаем, что оцениваем объект, не используя показателей и индикаторов, то на самом деле это не так. В этом случае показатели и индикаторы становятся настолько привычными, что просто не осознаются. Они существуют на уровне бессознательного.

Глава 6. Принципы исследования конфликтов

Общенаучные принципы исследования конфликтов



Для обеспечения результативности исследования конфликтов важно использовать **общенаучные принципы** их изучения. Ниже представлены основные из них.

Принцип развития требует при изучении конфликтов выявлять тенденции в их *эволюции* — постепенном, длительном, непрерывном развитии конфликта от одних форм к другим, чаще от простых к более сложным.

Принцип всеобщей связи ориентирует на то, что, изучая конфликт, нельзя ограничиваться рассмотрением отдельных элементов, а необходимо стремиться исследовать максимальное количество существенных связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами.

Принцип соблюдения законов диалектики требует учета основных законов и парных категорий диалектики.

Закон единства и борьбы противоположностей показывает внутренний источник развития конфликтов: единство и борьбу противоположных сторон, сил, тенденций.

Закон перехода количественных изменений в качественные раскрывает способ эволюции и динамики конфликтов, ориентирует на поиск закономерностей, которым подчиняется развитие конфликтного взаимодействия, определение качественных и количественных изменений, происходящих при этом, выявление связей между ними.

Закон отрицания отрицания дает возможность прогнозировать направление развития конфликтов: от простого к сложному, от низшего к высшему, от одного к другому.

Парные категории диалектики, такие как материальное и идеальное, время и пространство, качество и количество, единичное, особенное и всеобщее, сущность и явление, содержание и форма, необходимость и случайность, причина и следствие и другие, позволяют определить общий подход к изучению конфликтов, ориентироваться в общей оценке правильности полученных выводов.

Принцип детерминизма настраивает конфликтолога на более строгий анализ конфликтного взаимодействия. Происходящее в социальном конфликте не просто реакция на внешние факторы, не просто их переработка под конкретную ситуацию, оно само становится причиной разворачивающихся событий. Внешнее и внутреннее в конфликте требуют равнозначно серьезного отношения исследователя.

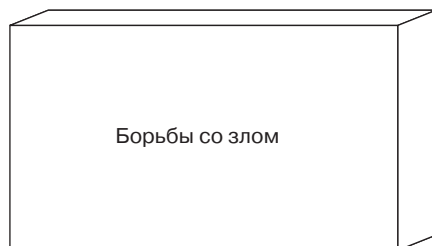
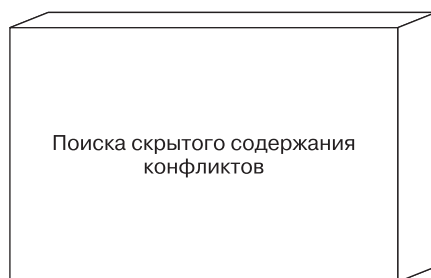
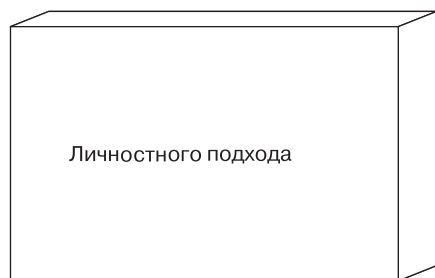
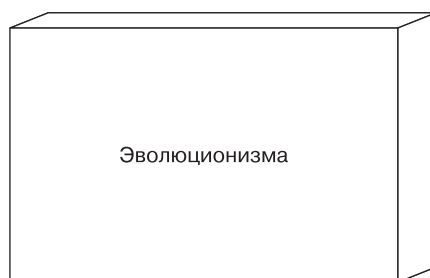
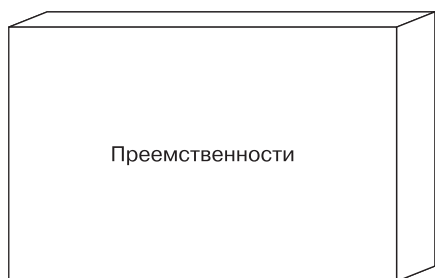
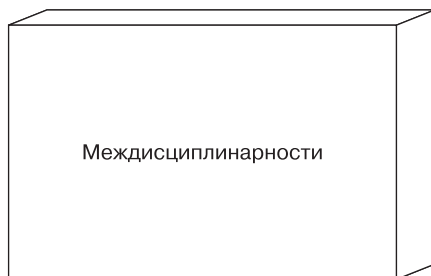
Принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики раскрывает диалектику движения знания к истине и определяющую роль практики в процессе познания. Нарушение оптимального соотношения логики взаимовлияния теории, эксперимента и практики приводит к снижению результативности работы конфликтолога, превращению ее в имитационную деятельность.

Принцип системного подхода ориентирует конфликтолога в методологии поиска причин позитивных или негативных тенденций в развитии того или иного конфликта. 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 их развития. Нельзя ограничиваться в характеристике конкретного конфликта применением к нему знаний, уже имеющихся для конфликтов подобного вида.

Принцип объективности требует минимизировать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов. Изучая конфликты, необходимо видеть их такими, каковы они есть.

Методологические принципы конфликтологии



Принцип междисциплинарности ориентирует конфликтолога на максимально широкое использование достижений всех отраслей конфликтологии. Изучая любой конфликт, важно как можно более полно ознакомиться с методологией, теорией, методами и результатами проведения исследований. Это многократно повысит эффективность работы специалиста. Опираясь на знания только одной науки — психологии, социологии или какой-либо другой, — конфликт ни глубоко изучить, ни тем более регулировать невозможно. Важнейшей стороной принципа междисциплинарности является принцип равенства всех шестнадцати отраслей конфликтологии. Роль не главной, но системообразующей науки на данном этапе развития конфликтологии призвана выполнить и пока выполняет психология.

Принцип преемственности требует максимально полного знания конфликтологом всего основного, что сделано по проблеме конфликта в той науке, которую он представляет. Важной стороной принципа преемственности является необходимость знания российскими конфликтологами истории в первую очередь отечественной конфликтологии. Западные теории конфликтов представляют для нас несомненную ценность. Однако не стоит рассчитывать на решение проблемы российских конфликтов на основе западных подходов. К тому же не может быть великой, даже самостоятельной, наука, не знающая своей отечественной истории, только лишь заимствуя исходные принципы, основные теоретические концепции.

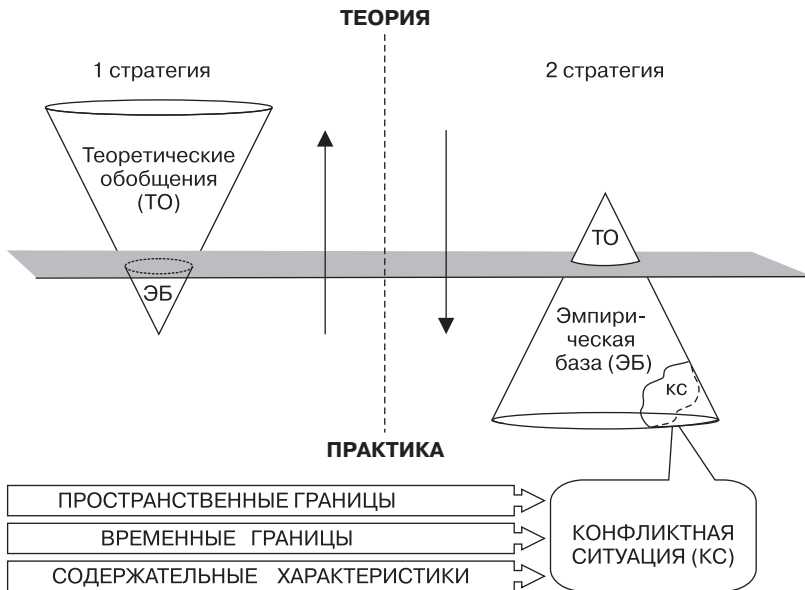
Принцип эволюционизма ориентирует на учет основных закономерностей эволюции конкретных видов конфликтов при их исследовании. Он требует от конфликтолога знания и учета основных макроэволюционных тенденций развития конфликтов при исследовании конфликтного взаимодействия вообще и анализа конкретных конфликтов в частности. Необходимо знать и учитывать основные тенденции изменений социальных и внутриличностных конфликтов в процессе истории развития человека и человечества. При изучении конкретных конфликтов важно выявлять не только динамику, но и эволюционные предпосылки и тенденции их возникновения и развития.

Принцип личностного подхода формулируется как необходимость выявления и учета конкретных личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов всех без исключения уровней. Реальные конфликты начинают и в них участвуют не среднестатистические индивиды или абстрактные социальные группы, а конкретные люди, имеющие конкретные индивидуальное-психологические особенности.

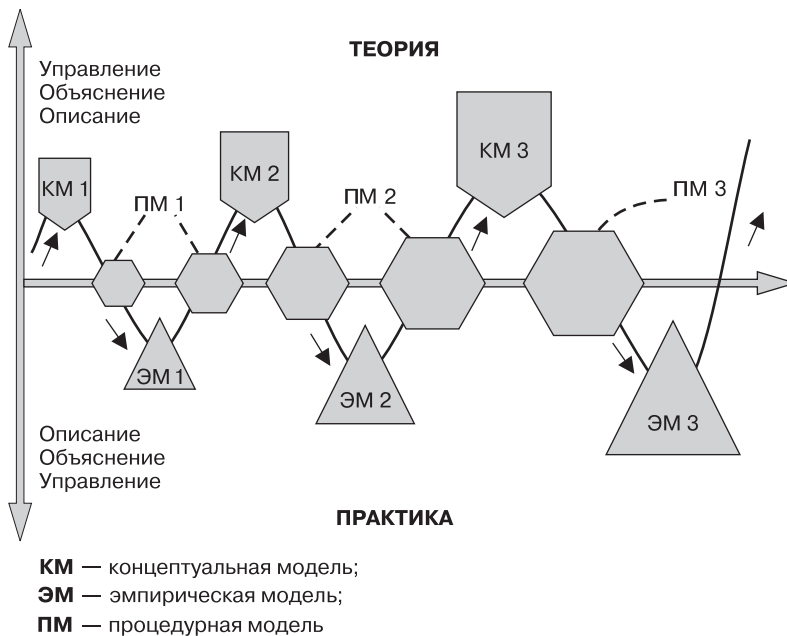
Принцип поиска скрытого содержания конфликтов ориентирует конфликтолога на изучение не только доступной информации, но и скрытых, глубинных причин конфликтов. Он означает: необходимость выявления неосознаваемых мотивов поведения людей в ходе возникновения, развития и завершения конфликтов; обнаружение осознаваемых, но скрываемых, часто основных целей; необходимость находить не только скрытые элементы в действиях людей, но и глубинные механизмы развития конфликтов в целом.

Принцип борьбы со злом не ограничивает, как может показаться на первый взгляд, позицию конфликтолога. Скорее, он подводит специалиста к необходимости учета самого восприятия конфликтующими сторонами причин, самого процесса и последствий конфликта. Именно оценка оппонентами конкретных фактов как зла для себя меняет картину взаимодействия, делая его более агрессивным.

Соотношение эмпирического и теоретического в исследовании конфликтов



Логика процесса исследования конфликтов (по Б. Я. Шведину)



Нарушение оптимального соотношения теории, эксперимента и практики в процессе конфликтологического исследования приводит к снижению результативности работы конфликтолога.

Исследование конфликта с точки зрения соотношения его теоретического и эмпирического компонентов может быть реализовано по двум направлениям. Трудоемкость исследований, проводимых в соответствии со *стратегией 2*, во много раз больше, чем тех, в основе которых лежит *стратегия 1*.

В первом случае нам предстоит развивать понятия, строить сложные теоретические конструкции, организовывать мысленные эксперименты, что может быть гораздо легче, чем проводить эмпирические исследования. Поэтому объективно теоретический компонент как конфликтологического исследования, так и любого другого имеет *тенденцию к доминированию* над экспериментом и практикой. Для оправдания этого может предлагаться много убедительных аргументов. Однако в их основе лежит вполне естественное стремление минимизировать усилия по достижению цели. Конфликтологу необходимо адекватно оценивать эти, часто неосознанные, стремления.

Во втором случае эмпирическая база исследования является фундаментом, от качества которого зависит устойчивость теоретических обобщений к серьезным испытаниям практикой.

Практическая ценность теоретических обобщений и рекомендаций, полученных на солидной эмпирической базе, заметно выше, чем ценность выводов, в основе которых лежит только личный опыт исследователя, дополненный небольшим количеством других эмпирических данных, а также информацией, почерпнутой из книг и статей, посвященных исследуемому конфликту.

Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов.

На каждом из трех уровней развития (описательном, объяснительном, управленческом) конфликтология прибегает к построению содержательных моделей трех типов:

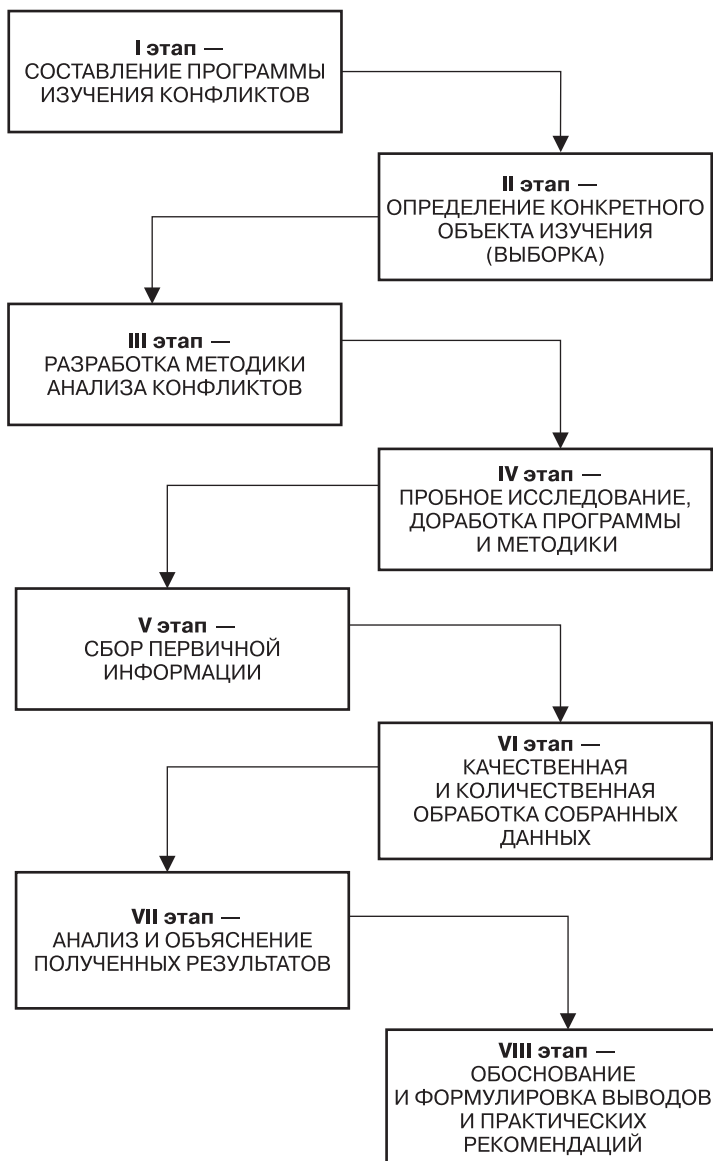
- теоретических (концептуальных) — **КМ**;
- процедурных (методов науки) — **ПМ**;
- эмпирических (достоверное эмпирическое знание) — **ЭМ**.

Модели всех трех типов должны быть тесно связаны между собой. Практически невозможно строить концептуальные модели без обоснованных процедурных и эмпирических моделей. Знания, полученные умозрительным образом, обладают меньшей ценностью по сравнению со знаниями, соответствия которых практике доказано. В процессе анализа конфликтов конфликтолог должен постоянно обращаться к практике, оценивать полученные предварительные результаты с точки зрения их соответствия реальному положению дел, совершенствовать методику анализа и дорабатывать выдвинутые гипотезы в соответствии с новой информацией, которую он получает в ходе самого процесса изучения.

Особое место **практики** в процессе познания связано с тем, что она является *источником наших знаний*, поскольку все проблемы, нуждающиеся в разрешении, а следовательно, и в познании, конфликтолог находит в практике реальной жизни, практика выступает *критерием истинности* полученных знаний, а также *конечным результатом познания*.

Глава 7. Методы изучения конфликта

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

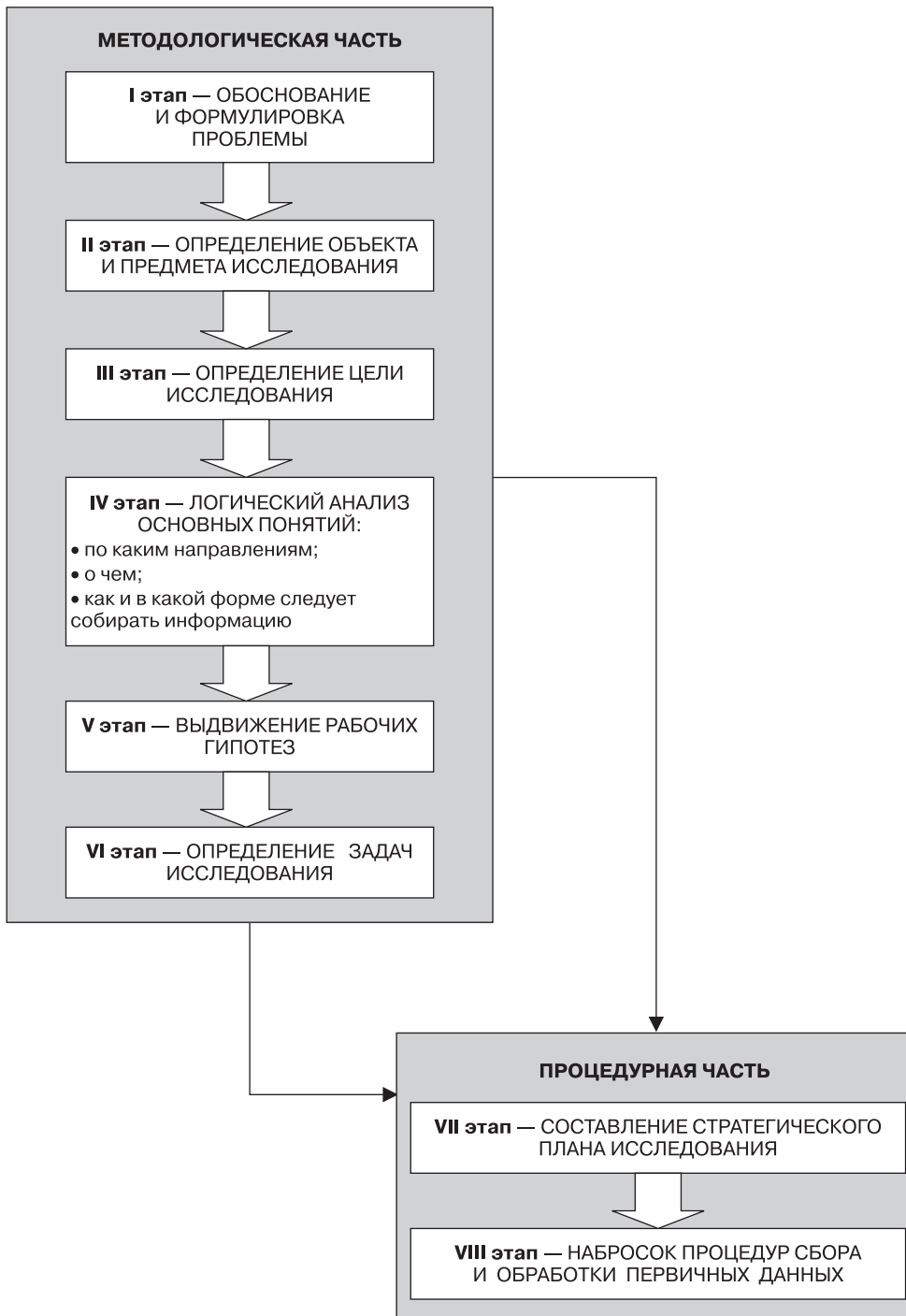


Процесс изучения конфликтов состоит из нескольких этапов. Соблюдение требований логики научного исследования позволяет повысить результативность работы конфликтолога.

Известно восемь основных этапов научного анализа конфликтов.

1. **Составление программы изучения конфликтов** — подробное, всестороннее и завершенное теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов анализа интересующего явления. Программа — стратегический документ, его обязательный начальный этап. Она играет очень важную роль в достижении поставленных конфликтологом целей.
2. **Определение конкретного объекта изучения (выборка)**. Все множество конфликтов, являющееся объектом изучения, образует *генеральную совокупность*. *Выборка* — часть генеральной совокупности, которая реально изучается. В интересах сокращения времени и материальных затрат, которых потребует изучение, выборка должна быть наименьшей. Важным ее свойством является *репрезентативность* — способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности, существенные для решения поставленных в ходе изучения задач.
3. **Разработка методики анализа конфликтов** — выработка системы методов и процедур для изучения конфликтов, которая должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение полной и достоверной информации.
4. **Пробное изучение конфликтов** производится на небольшой выборке и имеет целью оценку достоверности получаемой информации, доработку программы и методики. Это позволяет повысить достоверность полученной информации, уточнить и даже выдвинуть новые гипотезы, проверить организационную процедуру анализа, дать предварительную оценку эффективности приемов качественного и количественного анализа.
5. **Сбор первичной конфликтологической информации**. На этом этапе важно изучить все то, что планировалось подвергнуть изучению. Важным элементом является контроль достоверности и надежности получаемых данных.
6. **Качественная и количественная обработка собранных данных** реализуется за счет содержательного теоретического конфликтологического анализа. Она проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, но может и выходить за их рамки. Использование математических методов расширяет возможности конфликтолога.
7. **Анализ и объяснение полученных результатов** заключаются в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликта. На этом этапе желательно установить систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрыть наиболее существенные закономерности в его динамике.
8. **Обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций** требует не только использовать информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

Программа изучения конфликтного взаимодействия (по В. А. Ядову)



Сегодня качество исследования определяется качеством его программы: недостаточно добросовестно разработанная программа неизбежно приведет к ложным выводам. Поэтому существует необходимость более подробного рассмотрения порядка разработки программы исследования конфликтов. Опыт показывает, что составление программы нередко вызывает наибольшие затруднения у исследователей.

Программа изучения конфликтного взаимодействия — изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез, анализа различных явлений с указанием правил, процедуры и логической последовательности операций проверки гипотез.

Обоснование и формулировка проблемы анализа. В процессе формулировки проблемы необходимо стремиться к тому, чтобы в ней получили как можно более точное отражение проблемная ситуация и определяющее ее реальное противоречие. При этом важно избегать постановки мнимых, решенных и второстепенных проблем. Изучение нескольких проблем в рамках одного исследования обычно нецелесообразно.

Определение объекта и предмета исследования. Объектом изучения для конфликтолога обычно выступают отдельные люди и группы различного уровня. Предмет анализа включает в себя те стороны и свойства объекта, которые в наиболее полном виде выражают изучаемую проблему (скрывающееся в ней противоречие).

Определение цели исследования. Целью изучения должно быть познание конфликтов и выработка практических рекомендаций, направленных на их конструктивное регулирование.

Логический анализ основных понятий предполагает всестороннее объяснение их содержания и структуры, уяснение на этой основе соотношения элементов и свойств изучаемого конфликта.

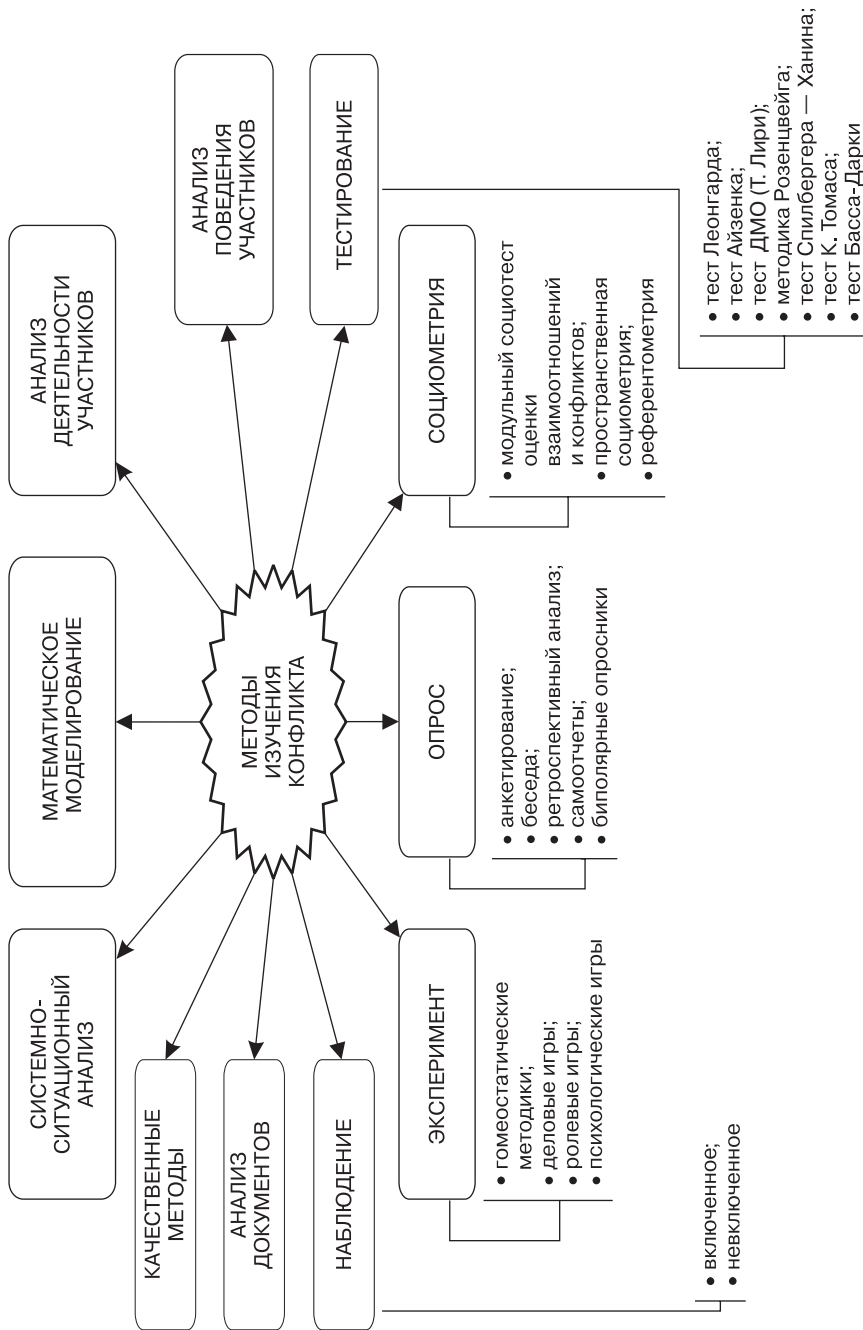
Выдвижение рабочих гипотез. Гипотеза (по В. А. Ядову) — это система умозаключений, посредством которой на основе ряда факторов делается вывод о существовании объекта, связи или причины явления, причем этот вывод нельзя считать абсолютно достоверным. Предварительное выдвижение гипотез может предопределить внутреннюю логику всего процесса изучения. Важно, чтобы при всей своей четкости гипотезы не сковывали мысли конфликтолога, заранее не предопределяли итоговые результаты его работы.

Определение задач исследования конфликтов — поиск ответов на основные вопросы: каковы пути и средства решения проблемы? Каковы цели, достигаемые на промежуточных этапах анализа?

Составление принципиального (стратегического) плана исследования. Решение этой задачи необходимо для эффективной работы на следующих после составления программы этапах. В процессе предварительного планирования можно выявить проблемы, которые легко решить в начале исследования, но трудно или вообще невозможно в ходе него.

Набросок основных процедур сбора и обработки первичных данных. Этот этап призван решить практически те же задачи, что и предварительное планирование. Отличие заключается в том, что здесь предварительно планируется порядок сбора и анализа первичной конфликтологической информации. Это важно для определения выборки и разработки методики конкретного исследования.

Методы исследования в конфликтологии



Конфликтология как сравнительно молодая наука объективно вынуждена использовать для изучения конфликта методы, разработанные в других отраслях знаний, изучающих конфликтное взаимодействие. Впрочем, это позволяет хорошо учитывать их достоинства и недостатки. Несколько отойдя от принятых подходов к выделению методов исследования, рассмотрим методы работы с полученными данными и методы сбора данных.

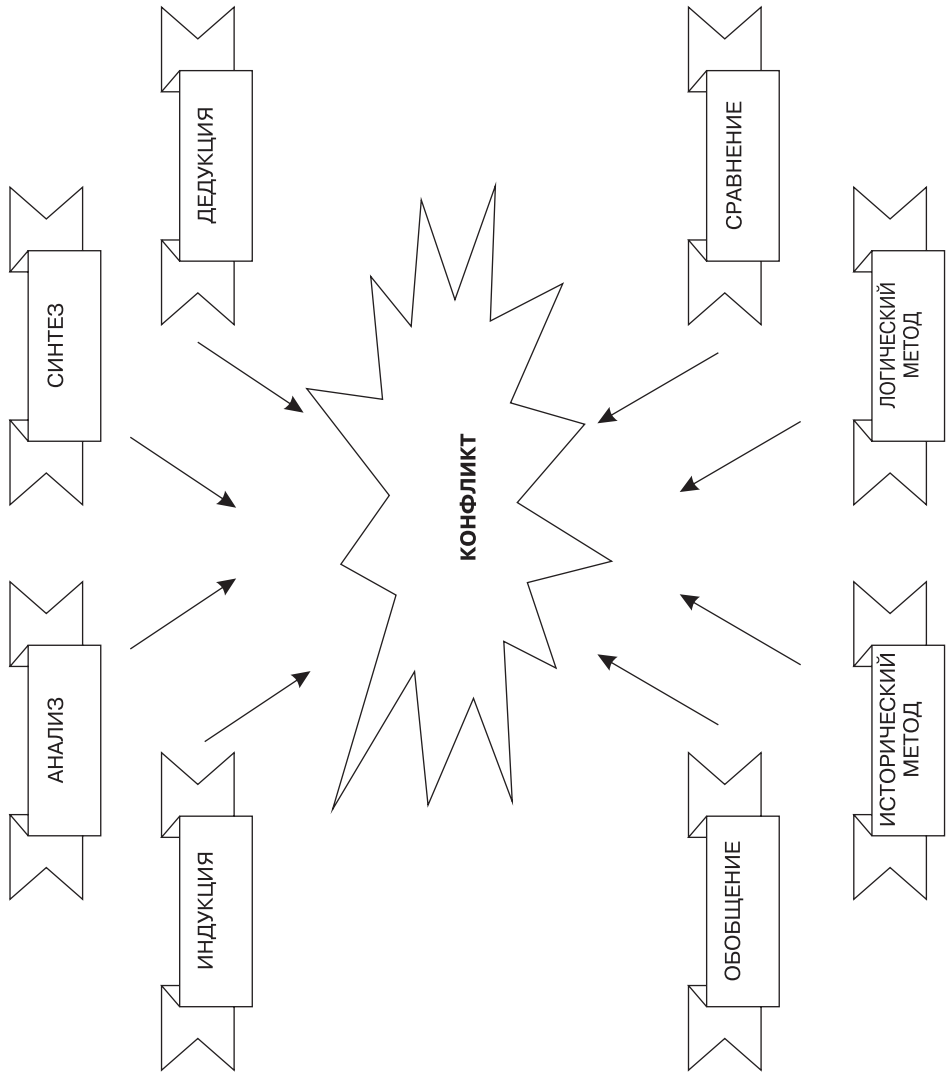
Первая группа может быть представлена в следующем виде.

- **Качественные методы** являются примером методов, используемых различными науками. Они включают анализ, синтез, дедукцию и др. Учитывая многомерность такого объекта исследования, которым является социальный конфликт, они позволяют выходить на новый уровень знаний о нем.
- **Анализ деятельности** — метод исследования конфликта, использующий анализ влияния конфликтной ситуации на процесс и результаты деятельности оппонентов.
- **Анализ поведения** использует в качестве единицы анализа поведенческие акты оппонентов в конфликтной ситуации.
- **Математическое моделирование** — исследование конфликтов с помощью их реальных или идеальных математических моделей. Под моделью понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала.
- **Системно-ситуационный анализ.**

Вторая группа предоставляет нам возможность сбора данных. В ее составе следующие методы.

- **Анализ документов** используется социологией и психологией для разностороннего анализа конфликтов на основе имеющихся документов.
- **Наблюдение** — метод исследования конфликта путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий. Применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного.
- **Эксперимент** — метод научного познания, отличающийся активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя-конфликтолога, осуществляющего планомерный и активный контроль за одной или несколькими переменными и регистрацию происходящих изменений в изучаемом явлении.
- **Опрос** предлагает испытуемым согласиться или не согласиться с содержанием определенного набора предложений, подготовленных в виде стандартизированной анкеты. Используются анкетирование, беседы, массовые и экспертные опросы.
- **Социометрия**, ставшая достаточно самостоятельным методом, применяется для оценки коммуникации и межличностных эмоциональных связей, в том числе степени их напряженности. *Модульный социотест оценки межличностных взаимоотношений и конфликтов* разработан на основе идей социометрии, однако более эффективен при изучении конфликтных явлений и позволяет оценить взаимоотношения персонала комплексно.
- **Тесты**, в основном предоставляемые психологией, направлены на определение межличностной конфликтности, фиксацию степени выраженности качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

Качественные методы исследования конфликтов



Качественные методы исследования часто называют общими методами научного познания.

Анализ — один из ключевых методов в научных исследованиях. Он позволяет мысленно разделить изучаемый предмет на элементы, выделить интересующие признаки предмета. Примером могут служить структурные элементы конфликта, что позволяет рассматривать их в отдельности, вычленять связи между ними.

При **синтезе** происходит мысленное объединение элементов предмета и его свойств, выделенных в результате анализа, и предмет изучается как единое целое. Синтез показывает место и роль элементов конфликта в единой системе.

Индуктивный метод позволяет сделать общий вывод на основе частных посылок. На этой основе раскрываются общие закономерности конфликта, когда результаты изучения отдельных фрагментов индуктивно обобщаются.

Дедуктивный метод, напротив, способствует частному выводу на основе истинных общих положений. С его помощью мы от общих знаний о конфликте переходим к конкретному, но уже обогащенному знанием более общих посылок.

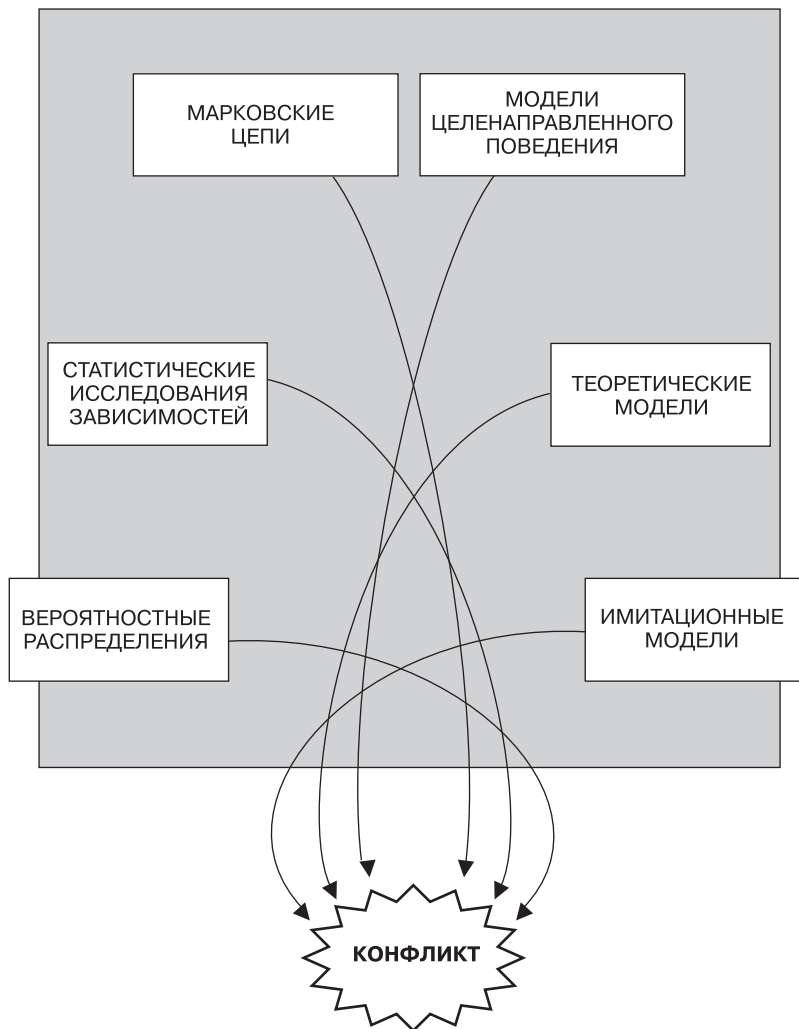
Обобщение состоит в исследовании свойств, связей и отношений конфликта, которые характеризуют не отдельно взятый конфликт, а целый класс однородных в данном отношении конфликтов. При обобщении важно уметь выделять единичное, то, что свойственно только этой конфликтной ситуации, и общее, что присуще целому ряду конфликтов. Данный метод применяется в большинстве научных дисциплин, изучающих конфликт.

Сравнительный метод предполагает сопоставление ряда аспектов конфликта и выяснение сходства или различия их проявлений в различных конфликтах. В результате сравнения устанавливаются различия в параметрах конфликта, что позволяет дифференцированно управлять конфликтными процессами.

Исторический метод применяется в политологических и исторических исследованиях конфликтов. Он состоит в изучении временного хода развития конфликта, начиная от возникновения и заканчивая его завершением. Исторический метод позволяет изучить те конкретные условия и обстоятельства, в которых зародился конфликт, оценить роль личностей, социальных групп в его развитии, проанализировать на основе различных примеров формы завершения подобных конфликтов.

Логический метод включает средства и способы логического описания и объяснения конфликтов и основан на формах мышления и законах диалектической и формальной логики. Использование логических средств при описании и объяснении конфликтов позволяет избежать ошибок при определении направлений их предупреждения, реализовать логически правильную процедуру разрешения конфликта. Данный метод тесно связан с историческим методом, который не существует в отрыве от логического. Одних исторических фактов недостаточно для глубокого познания конфликта; факты необходимо систематизировать, обобщить и сделать из них выводы. Поэтому без логической обработки исторического материала не обойтись при исследовании конфликтов.

Математическое моделирование конфликта



Для исследования межгрупповых и межгосударственных конфликтов все чаще применяется метод математического моделирования. Его значимость связана с тем, что экспериментальные исследования таких конфликтов трудоемки и сложны.

Математическое моделирование межгрупповых конфликтов позволяет заменить непосредственный анализ конфликтов анализом свойств и характеристик их математических моделей. Математическое моделирование с привлечением средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном времени.

Математическая модель конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры и переменные. Параметры модели отражают внешние условия и слабо меняющиеся характеристики конфликта, переменные составляющие — основные характеристики. Содержательная и операциональная объясняемость используемых переменных и параметров — необходимое условие эффективности моделирования.

На основании применяемого математического аппарата (дифференциальные уравнения, вероятностные распределения и т. п.) и объектов моделирования (межличностные конфликты, межгосударственные конфликты и т. д.) можно выделить наиболее **типичные математические модели**:

- *вероятностные распределения* — простейший способ описания переменных через указание доли элементов совокупности с данным значением переменной;
- *статистические исследования зависимостей* — прежде всего это регрессионные модели, представляющие связь зависимых и независимых переменных в виде функциональных отношений;
- *марковские цепи* описывают такие механизмы динамики распределений, где будущее состояние определяется не всей предысторией конфликта, а только «настоящим». Основным параметром конечной цепи Маркова является вероятность перехода статистического индивида (в нашем случае оппонента) из одного состояния в другое за фиксированный промежуток времени. Каждое действие приносит частный выигрыш (проигрыш); из них складывается результирующий выигрыш (проигрыш);
- *модели целенаправленного поведения* — использование целевых функций для анализа, прогнозирования и планирования социальных процессов. Эти модели обычно имеют вид задачи математического программирования с заданной целевой функцией и ограничениями;
- *теоретические модели* предназначены для логического анализа тех или иных содержательных концепций, когда затруднена возможность измерения основных параметров и переменных (возможные межгосударственные конфликты и др.);
- *имитационные модели* — класс моделей, реализованных в виде алгоритмов и программ для ЭВМ и отражающих сложные зависимости, не поддающиеся содержательному анализу. Этот способ моделирования применяется для исследования развития уже идущих конфликтов.

Модульный социотест Анцупова (вариант)

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Уважаемые коллеги!

С целью изучения взаимоотношений в коллективе просим вас оценить членов вашего коллектива.

Оценка дается по шкале от -5 до +5 и от 0 до 10 баллов.

При оценивании можно использовать любой балл, например -4; +2; 0; 1; 3 и др.

1. Оцените Ваше отношение к каждому члену Вашего коллектива по шкале от -5 до +5, где:

- +5 — отношусь в высшей степени положительно;
- 0 — отношусь нейтрально;
- 5 — отношусь в высшей степени отрицательно;
- т. о. — трудно оценить.

2. Оцените, как к Вам, на Ваш взгляд, относится каждый член Вашего коллектива по шкале от -5 до +5, где:

- +5 — относятся в высшей степени положительно;
- 0 — относятся нейтрально;
- 5 — относятся в высшей степени отрицательно;
- т. о. — трудно оценить.

3. Оцените профессиональные знания по занимаемой должности каждого сотрудника по шкале от 0 до 10, где:

- 10 — обладает блестящими профессиональными знаниями;
- 5 — уровень профессиональных знаний средний;
- 0 — не обладает практически никакими профессиональными знаниями;
- т. о. — трудно оценить.

4. Оцените степень ответственности каждого сотрудника по шкале от 0 до 10, где:

- 10 — он (она) всегда готов (готова) взять ответственность на себя, искать причины ошибок в себе, а не в окружающих и лично отвечать за результаты своего труда (подчиненных);
- 5 — степень его (ее) ответственности средняя;
- 0 — он (она) всегда уклоняется от ответственности, стремится переложить ответственность за принятие решения и ошибки на своих начальников или подчиненных;
- т. о. — трудно оценить.

5. Оцените качество выполнения должностных обязанностей каждым членом Вашего коллектива по шкале от 0 до 10, где:

- 10 — свои должностные обязанности выполняет с высочайшим качеством;
- 5 — качество выполнения должностных обязанностей среднее;
- 0 — свои должностные обязанности выполняет исключительно плохо;
- т. о. — трудно оценить.

6. Сравните важность для каждого члена Вашего коллектива интересов организации и его личных интересов по шкале от 0 до 10, где:

- 10 — если его (ее) личные интересы сталкиваются с интересами организации, то он (она) всегда пожертвует личными интересами в пользу коллективных;
- 5 — его (ее) личные интересы и интересы коллектива имеют для него (нее) примерно одинаковую ценность;
- 0 — если его (ее) личные интересы сталкиваются с интересами организации, то он (она) всегда пожертвует коллективными интересами в пользу личных;
- т. о. — трудно оценить.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ПОМОЩЬ!

Для того чтобы предупредить возникновение деструктивных конфликтов между работниками, необходимо хорошо знать характер взаимоотношений в коллективе, иметь информацию о тенденциях в их развитии, видеть сотрудников, имеющих трудности в общении с сослуживцами, помогать им в налаживании отношений и т. д.

Модульный социотест Анцупова (МСА) предназначен для комплексной диагностики взаимоотношений и межличностных конфликтов в группе. Он имеет модульную структуру и включает две базовые и несколько дополнительных измерительных шкал.

В зависимости от целей в опросный лист может включаться от одного до семи-девяти вопросов. Оценки выставляются на специальном бланке, разработанном таким образом, чтобы исключить всякое подозрение опрашиваемого относительно возможности его идентификации по почерку. При ответе на каждый вопрос отношение к другому члену группы может оцениваться любым баллом от +5 до –5 и от 0 до 10.

Длительность процедуры опроса с помощью МСА зависит от количества используемых модулей и численности группы. Продолжительность опроса группы в 20 человек по четырем модулям составляет 20–35 минут. Практика показывает, что количество оценок, даваемых опрашиваемым в ходе одного опроса, не должно превышать 100–120. При необходимости дать большее количество оценок опрашиваемые начинают работать формально.

Основные достоинства модульного социотеста связаны со следующими его особенностями:

- оцениваются *реальная* деятельность и *реальные* взаимоотношения каждого члена группы за достаточно длительный период, что повышает объективность оценки;
- учитываются абсолютно все взаимоотношения в группе;
- повышается точность оценок в результате использования достаточно «тонкой» 10-балльной шкалы;
- повышается правдивость ответов путем определения самим опрашиваемым степени их анонимности;
- выявляются не только конфликты, но и общий характер взаимоотношений в группе, оцениваются возможности коллектива, определяются лидеры и аутсайдеры в разных сферах деятельности группы и др.;
- все взаимоотношения и конфликты оцениваются количественно, что позволяет стандартизовать данные;
- собирается достаточно разносторонняя информация, позволяющая не только диагностировать конфликты, но и определить некоторые их причины, оценить группу в целом и каждого из ее членов.

Основные недостатки МСА связаны с тем, что он ориентирован на диагностику взаимоотношений и конфликтов и не позволяет выявить их причины. Объяснение полученных данных требует от конфликтолога определенного опыта работы с методикой.

Оценка конфликтов и персонала с помощью модульного социотеста (вариант)

Выделите выбранный Вами вариант работы с бланком:

а) работаю по списку, моя фамилия в списке под № ____;

б) работаю по списку, но не подписываюсь;

в) список не соблюдаю, не подписываюсь.

СПИСОК ГРУППЫ										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
...										

МОЕ ОТНОШЕНИЕ											ОТНОШЕНИЕ КО МНЕ												
№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1												1											
2												2											
3												3											
4												4											
5												5											
6												6											
7												7											
8												8											
9												9											
...												...											

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ											ОТВЕТСТВЕННОСТЬ										ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ										ИНТЕРЕСЫ																
№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1												1											1																								
2												2											2																								
3												3											3																								
4												4											4																								
5												5											5																								
6												6											6																								
7												7											7																								
8												8											8																								
9												9											9																								
...																																			

БЛАГОДАРИМ ЗА РАБОТУ!

№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
...											

№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
...											

В зависимости от задач исследования возможно использование до 24 различных модулей

Исследование или диагностика межличностных конфликтов в группе, проведенные с помощью МСА, дают возможность собрать значительное количество информации.

Два первых базовых модуля позволяют оценить отношение к каждому сотруднику со стороны любого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить не только реальные, но и потенциальные диадные конфликтные взаимоотношения в группе. Кроме того, два базовых модуля позволяют количественно оценить такие важные характеристики конфликтов, как их интенсивность, острота.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива и позволяют оценить качество работы каждого члена группы, его нравственные качества, профессиональные знания, степень его помощи членам группы, усилия по достижению личных и общегрупповых интересов, характер выполнения данных обещаний, а также другие особенности группы и каждого ее члена. Практика применения модульного социотеста позволила в настоящее время сформировать 24 различных модуля.

Обработка полученной информации может идти по следующим направлениям.

1. МСА позволяет *выявить абсолютное и относительное число конфликтных и полуконфликтных диад*. В принципе, конфликтной является диада опрашиваемых, находящихся в состоянии реального конфликтного взаимоотношения, то есть когда оппоненты противодействуют и переживают при этом негативные эмоции по отношению друг к другу.
2. С помощью МСА можно *оценить среднюю интенсивность конфликтных диадных взаимоотношений в группе*. Для этого по формулам вычисляется индивидуальный индекс конфликтности.
3. МСА позволяет выявить сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений.
4. С помощью МСА можно выявить ранг каждого работника в коллективе по каждой из используемых шкал.
5. МСА позволяет определить, насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом им коллективе.
6. Среднее арифметическое всех оценок, полученных по каждому из вопросов в отдельности, позволяет *количественно оценить общий характер взаимоотношений*, профессиональную подготовленность, нравственный потенциал, качество совместной деятельности и другие показатели.
7. Периодическая, один-два раза в течение года, оценка состояния взаимоотношений в структурных подразделениях организации позволяет довольно точно *выявить тенденции в динамике взаимоотношений* и принять своевременные меры по их совершенствованию.
8. Использование МСА дает возможность выявить и корректировать неадекватное (завышенное или заниженное) представление сотрудников о месте, которое они занимают в коллективе.

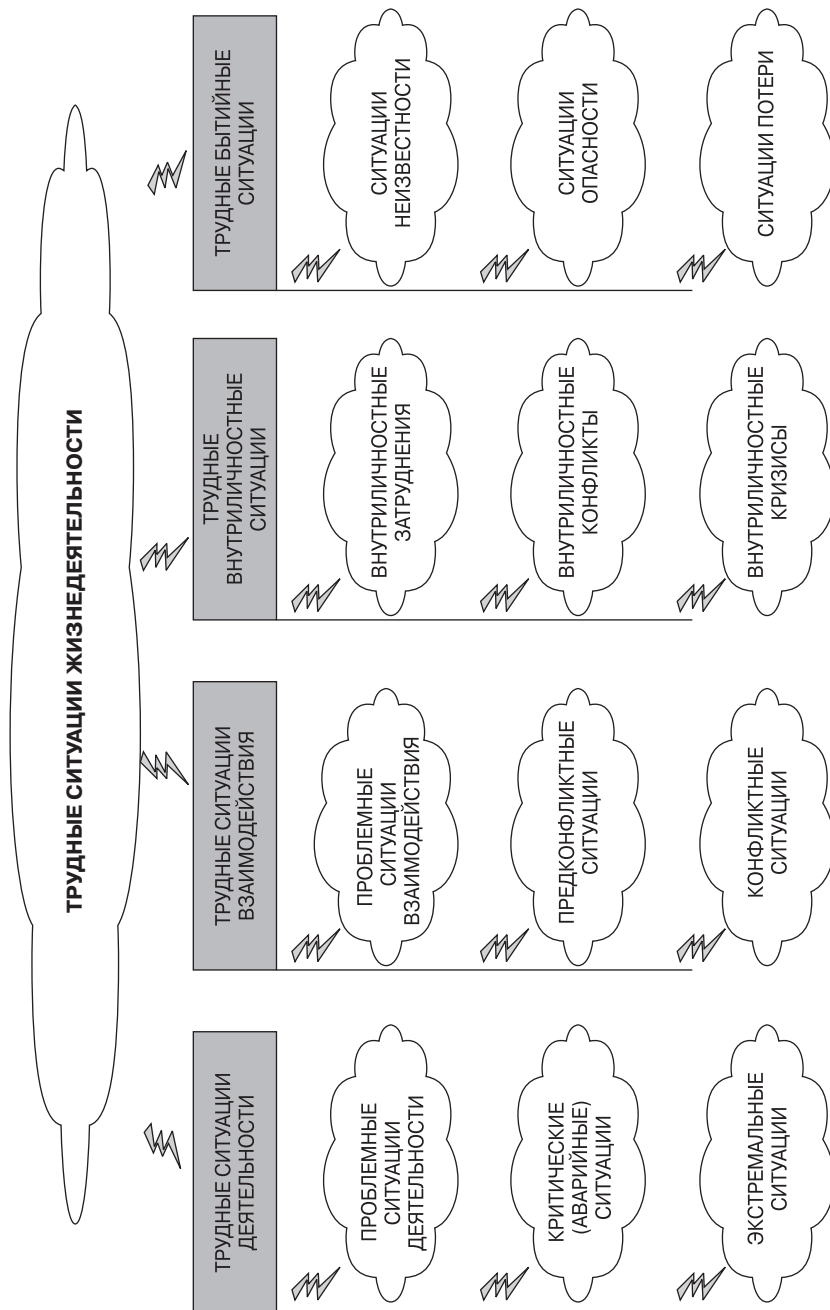
Для повышения достоверности получаемой информации предусмотрено несколько вариантов анонимности ответов, которые опрашиваемые могут выбрать по своему желанию.

Раздел 3

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Глава 8. Конфликт как тип трудных ситуаций

Конфликт как тип трудных ситуаций



Ранее уже отмечалось, что *ситуация* может рассматриваться как сложная субъективно-объективная реальность, где объективные составляющие представлены в виде субъективного восприятия и личностной значимости для участников ситуации.

По мнению Б. Шведина, **трудная ситуация** — это «взаимодействие личности со сложной обстановкой в процессе деятельности». Такая ситуация характеризуется наличием сложной обстановки, активностью мотивов личности, нарушением соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями.

Ниже представлены основные виды трудных ситуаций.

Трудные ситуации деятельности

Проблемные ситуации деятельности отличаются новизной событий, происходящих в обычных обстоятельствах. Они требуют мобилизации познавательных способностей и эмоциональной устойчивости.

Критические (аварийные) ситуации связаны с существенно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность. Возникает опасность невыполнения задачи, угроза сохранности техники, оборудования, жизни.

Экстремальные ситуации — крайнее проявление трудных ситуаций. Требуют максимального напряжения психических и физических сил человека.

Трудные ситуации социального взаимодействия

Проблемная ситуация — наличие противоречия при положительном или нейтральном отношении оппонентов друг к другу. Межличностная напряженность невелика, угрозы потенциальны.

Предконфликтная ситуация характеризуется такой степенью психической напряженности, когда сторонами допускается возможность нанесения морального или физического ущерба. В такой ситуации начинает формироваться негативное отношение, готовность противодействовать.

Конфликтная ситуация — противодействие в виде общения, поведения или деятельности, направленных на защиту своих интересов путем нанесения ущерба оппоненту, при негативном отношении к нему. Преобладает мотивация «на себя». Эмоции доминируют в определении поведения и манеры общения. Ресурсы мобилируются для победы над оппонентом.

Трудные ситуации внутриличностного плана

Внутриличностные затруднения — относительно несложные проблемы внутренней жизни человека, представляющие собой психические состояния сомнения, нерешительности, отсутствия решения проблемы.

Внутриличностные конфликты — наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания зависит от восприятия значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости.

Внутриличностные (жизненные) кризисы — особые относительно продолжительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями.

Трудные бытийные ситуации

Ситуации неизвестности характерны для человека, попавшего в неизвестную обстановку или обстоятельства бытового плана, в которых индивид не знает, как ему поступить.

Ситуации опасности сопровождаются возникновением непосредственной угрозы (действительной или мнимой) здоровью или жизни человека.

Ситуации потери отличаются от предыдущего типа тем, что личность переживает понесенный ущерб, пытается не допустить увеличения потерь.

Типы конфликтных личностей (по С. М. Емельянову)

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

Существуют различные подходы как к описанию типологии конфликтных личностей, так и к описанию их поведения в конфликтах. Тем не менее общим является признание наличия особенностей в проявлениях определенных типов личности в трудных межличностных ситуациях и непосредственно в ситуациях конфликтного взаимодействия.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов является **наличие у человека акцентуаций характера**, которые проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт или их сочетания и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Другой, не менее частой личностной причиной конфликтов является **тип темперамента**. В частности, холерический тип темперамента человека может приводить к разрешению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик отличается неустойчивым, подвижным типом нервной системы. В то же время он быстрее остывает и переходит к неконфликтному типу взаимодействия.

Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности. Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.

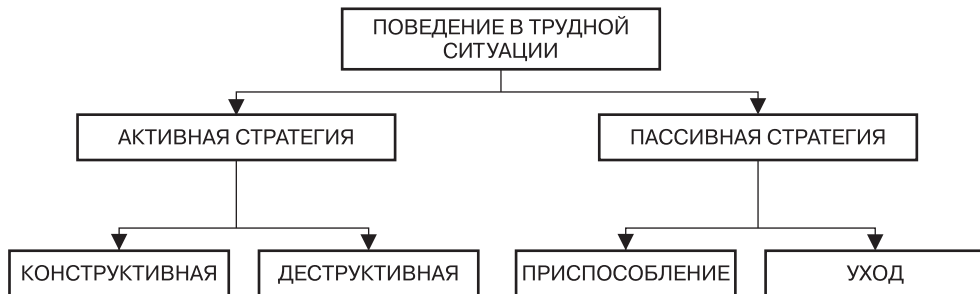
Представленные выше характеристики встречаются наиболее часто. Однако они не дают полного представления обо всех возможных типах конфликтной личности.

Психологом В. В. Синеоком исследовано влияние акцентуации характера на конфликтность курсантов-летчиков. Установлено, что выраженной формой акцентуации характера конфликтной личности курсанта является эксплозивная форма. Для бесконфликтных курсантов характерна психастеническая форма акцентуации личности. Психастеникам свойственна высокая тревожность, нерешительность, склонность к самоанализу, постоянным сомнениям и рассуждениям, неуверенность в себе, быстрая утомляемость, фиксация на неудачах.

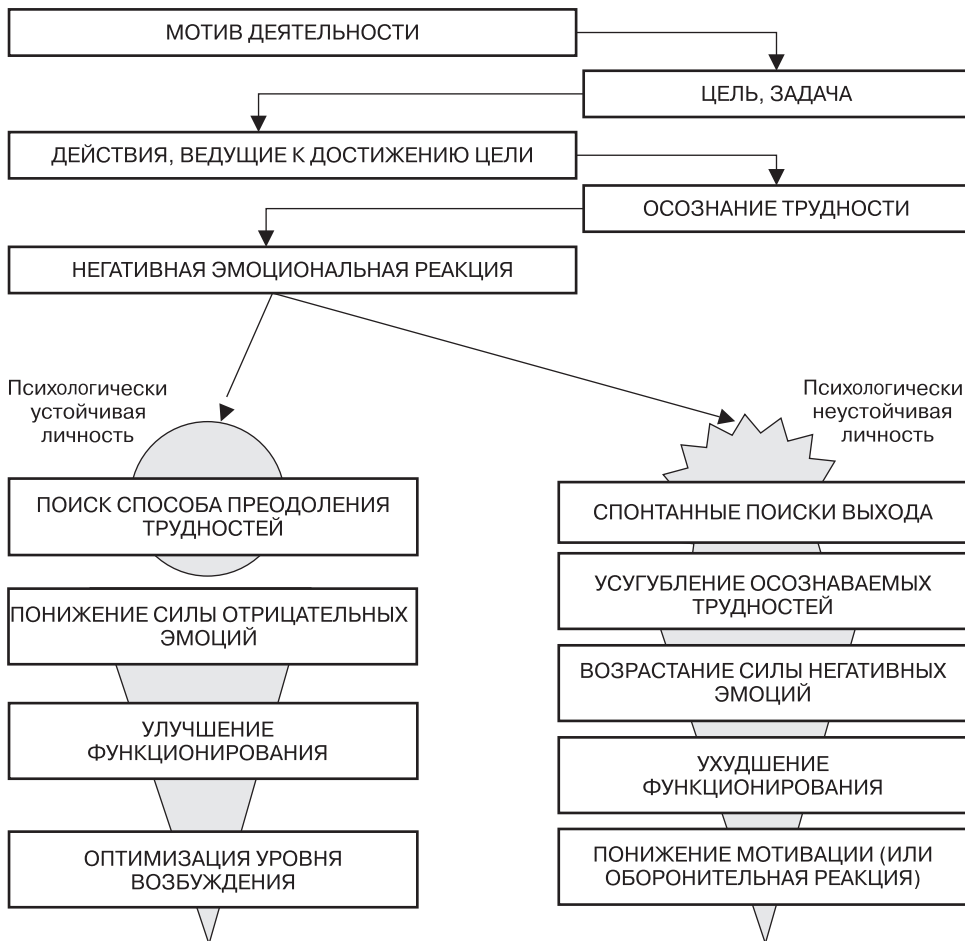
Интересные результаты получены после сравнения стратегий поведения конфликтных и бесконфликтных курсантов-летчиков в ситуациях противодействия. У конфликтных курсантов нет ярко выраженной стратегии поведения в трудных ситуациях социального взаимодействия. Наблюдается некоторое преобладание компромиссной стратегии и относительно редкое поведение, связанное с уходом от конфликта.

Для бесконфликтных курсантов характерны типы поведения, основанные на уступках, в ущерб своим интересам. Преобладают стратегии приспособляющегося и сотрудничающего поведения. Заметно реже других ими используется стратегия соперничества. Такое поведение в предконфликтных ситуациях, очевидно, обеспечивает этим индивидам лучшее взаимодействие с окружающими.

Поведение человека в трудной ситуации



Поведение психологически устойчивой и неустойчивой личности в трудной ситуации



Можно выделить основные стратегии и составляющие их компоненты различных способов **реагирования человека на трудные ситуации**.

Активная стратегия реагирования на трудную ситуацию рассматривается как деятельная форма адаптации субъекта к трудной ситуации, активное преобразование среды. Однако эта активность может носить различный характер:

- *конструктивный* — повышение уровня поисковой деятельности, расширение спектра возможных вариантов решения проблемы, мобилизация сил на решение задачи — в целом повышение эффективности деятельности и общения;
- *деструктивный* — дезорганизация деятельности, спонтанные и импульсивные поиски выхода, разрушительные действия по отношению к другому или самому себе, ухудшение функционирования и т. д., нервные вспышки, истерические реакции.

Пассивная стратегия поведения, деятельности и общения в трудной ситуации может быть реализована также в двух формах:

- *приспособление* — рассматривается как отказ от отстаивания интересов и целей, снижение уровня претензий, уступка обстоятельствам, снижение эффективности деятельности до уровня, который соответствует изменившимся условиям, и др.;
- *уход от ситуации* — реализуется в таких поведенческих проявлениях, как избегание взаимодействия, отказ от выполнения задачи, уход в фантазии, употребление алкоголя, наркотиков и т. д.

С проблемой **поведения личности в трудной ситуации** связана такая категория, как *психическая напряженность*, характеризующая психическое состояние личности в трудной ситуации. Это состояние позволяет осуществить переход от одного уровня регуляции к другому, более адекватному сложившейся обстановке. Психическая напряженность характеризуется активной перестройкой и интеграцией психических процессов в направлении доминирования мотивационных и эмоциональных компонентов.

В структуре психической напряженности выделяют следующие компоненты:

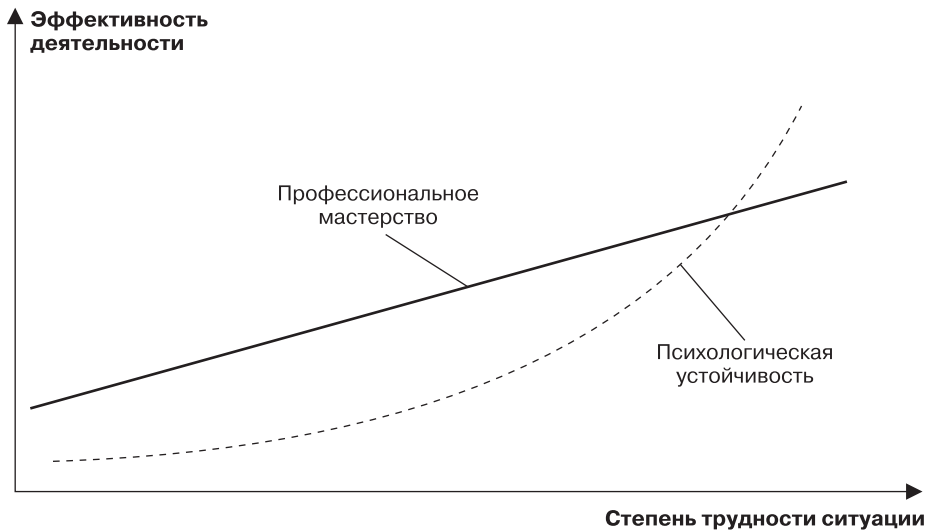
- побудительно-регуляционный (мотивационный, эмоциональный и волевой);
- исполнительно-регуляционный (познавательный и моторный).

В зависимости от характера влияния напряженности на психические функции выделяют следующие ее формы (Б. Я. Шведин):

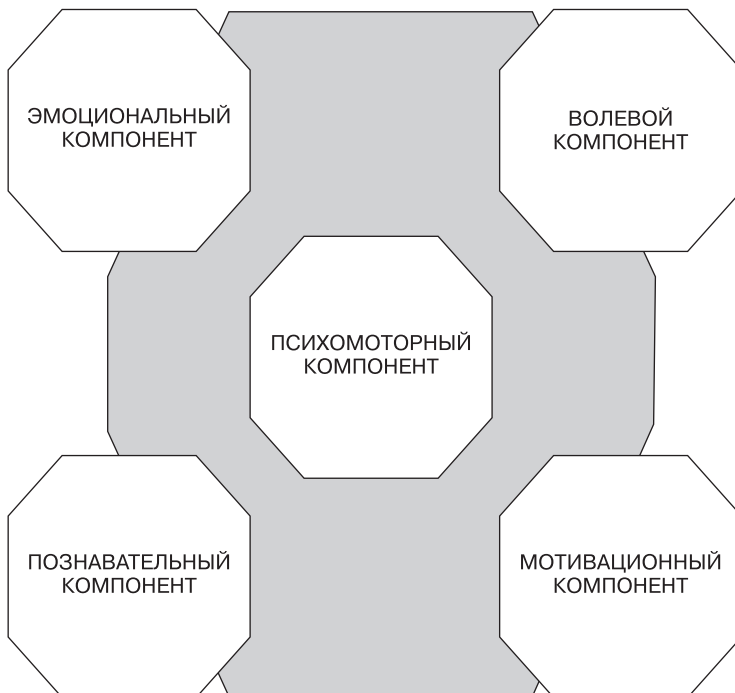
- перцептивную (возникающую при затруднениях в восприятии);
- интеллектуальную (когда человек затрудняется решить стоящую перед ним задачу);
- эмоциональную (когда возникают эмоции, дезорганизующие поведение и деятельность);
- волевою (когда человек не может управлять собой);
- мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

Для психической напряженности свойственны повышенный уровень активации и значительные эмоциональные затраты. Воздействие напряженности в наибольшей степени сказывается на интеллектуальных и вербальных функциях личности.

Влияние психологической устойчивости и профессионального мастерства на эффективность деятельности в трудных ситуациях



Структура конфликтоустойчивости личности



Психологическая устойчивость — характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Это свойство личности формируется одновременно с ее развитием и зависит:

- от типа нервной системы человека;
- опыта человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

Показателем устойчивости является вариативность. *Вариативность* рассматривается как гибкость, быстрота приспособляемости к постоянно меняющимся условиям жизнедеятельности, высокая мобильность психики при переходе от задачи к задаче.

Конфликтоустойчивость личности — специфическое проявление психологической устойчивости. Она рассматривается как способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.

Конфликтоустойчивость имеет свою структуру, которая включает ряд компонентов.

Эмоциональный компонент отражает состояние личности в трудной ситуации, уровень и характер возбудимости психики, влияние на успешность общения. Заключается в умении управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, способности открыто выражать эмоции, не переходить в депрессивные состояния при затягивании или проигрыше в конфликте.

Волевой компонент — способность личности к сознательной мобилизации сил в ситуации взаимодействия, к сознательному контролю и управлению собой, своим поведением и психическим состоянием. Позволяет регулировать свое эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации. Он обеспечивает толерантность, терпимость к чужому мнению, самоконтроль, умение дать объективную оценку конфликта, прогнозировать развитие и возможные последствия, способность выделять главную проблему, выдвигать и обосновывать альтернативные решения проблемы.

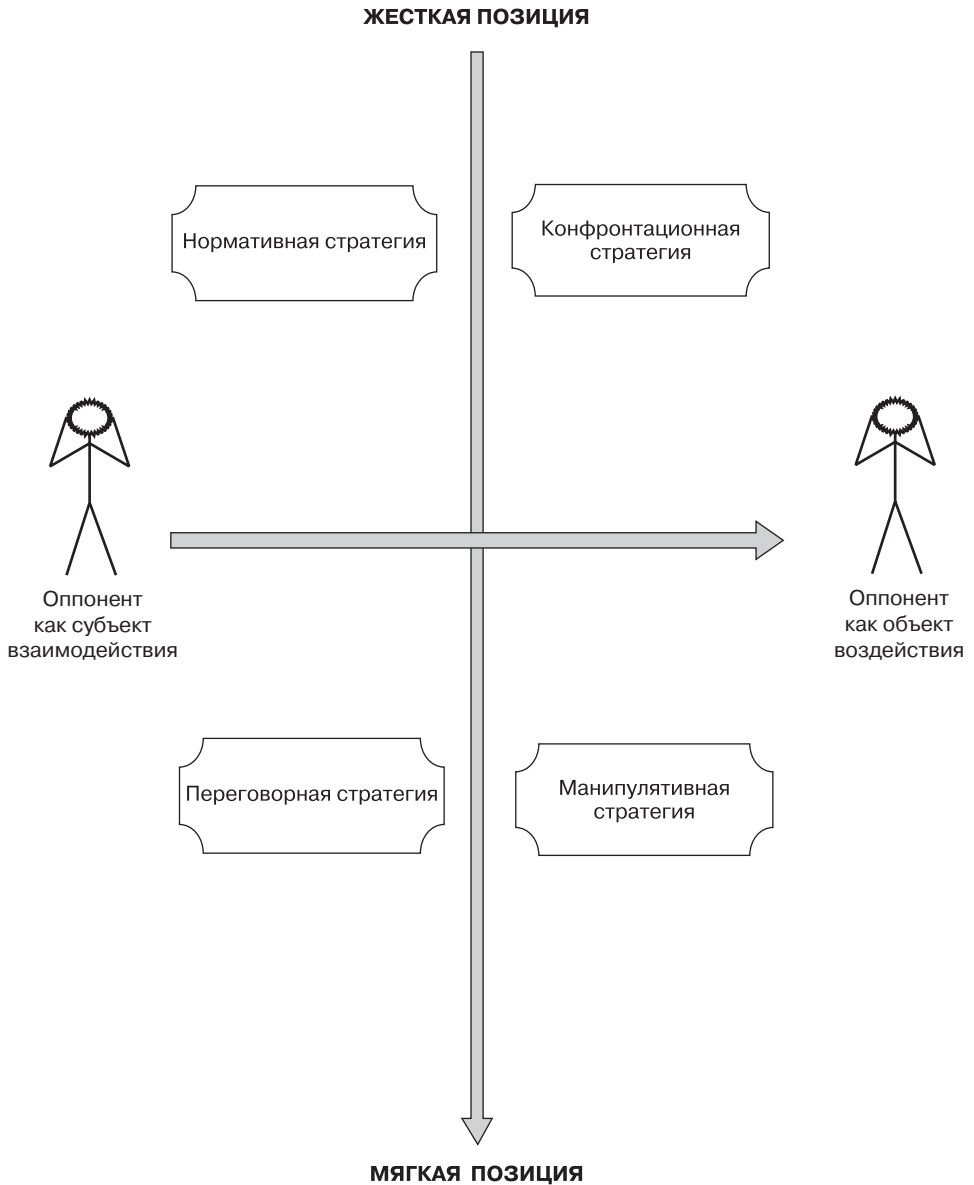
Познавательный компонент — устойчивость функционирования познавательных процессов, невосприимчивость к провокационным действиям оппонента. Включает умение определить начало предконфликтной ситуации, анализ причин возникновения конфликта, умение сводить к минимуму искажение восприятия ситуации и личности оппонента, а также своего поведения и т. п.

Мотивационный компонент — состояние внутренних побудительных сил, способствующих оптимальному поведению в трудной ситуации взаимодействия. Обеспечивает адекватность побуждений складывающейся ситуации.

Психомоторный компонент обеспечивает правильность поведения и действий, их четкость и соответствие ситуации.

Высокий уровень конфликтоустойчивости предполагает грамотные действия и поведение в конфликтных ситуациях, оптимизацию взаимодействия в конфликте, недопущение втягивания себя в его эскалацию, сосредоточение усилий на конструктивных действиях.

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



Подход, в котором стратегии могут быть выделены на основе соотношения таких базовых параметров поведения, как жесткость позиции и модальность отношения к оппоненту, предложен А. И. Шпиловым.

Жесткость позиции имеет два полюса: жесткость и мягкость предъявления и отстаивания своих интересов. Первый рассматривается как напористое, энергичное воздействие на оппонента путем требований, указаний и других форм социального, физического и психологического регулирования. Мягкая позиция чаще всего трактуется не как пассивность, вялость воздействий, а как тонкие, не прямолинейные, в определенной мере косвенные средства воздействия, учитывающие нюансы личностного характера оппонента, опора на психологизм ситуации.

Модальность отношения к оппоненту — параметр поведения, отражающий степень уважительного отношения к оппоненту, который может рассматриваться как объект воздействия или как субъект взаимодействия. В первом случае на оппонента можно воздействовать силовыми методами, а также средствами, не соответствующими общепринятым нормам морали. К объекту выказывается неуважение как в прямом, так и в косвенном виде. Отношение к оппоненту как к субъекту взаимодействия предполагает признание психологического равенства с ним и реализацию уважительного отношения, предусматривает учет и реализацию правовых и нравственных норм взаимодействия.

Различное сочетание проявлений рассмотренных параметров в виде системы координат дает возможность выделить четыре основные стратегии поведения в конфликте:

- противоборство («борьба»);
- отстаивание своей позиции на основе существующих норм и правил («право»);
- манипуляция другим («хитрость»);
- открытый разговор («диалог»).

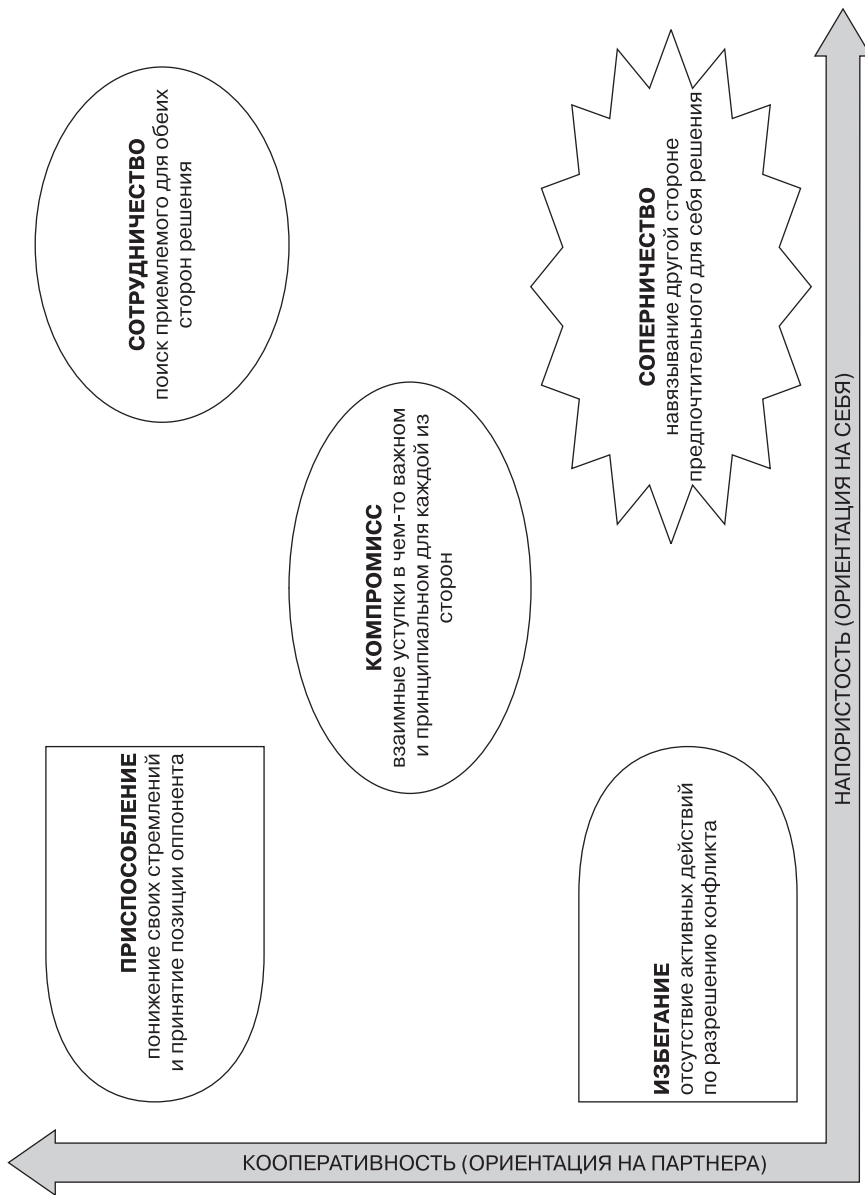
Нормативная стратегия — линия поведения, в основе которой лежит опора на нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента. Подробно излагается в различных правовых документах (инструкциях, распоряжениях, кодексах и т. п.).

Конфронтационная (или агрессивная) стратегия — конфликтный тип поведения. Активное использование угроз, психологического давления, блокирующих действий, физического и морального насилия. Слабый контроль над своими эмоциями. Зачастую конфликтные действия из средства достижения поставленных целей превращаются в конечную цель — нанесение максимального ущерба оппоненту.

Манипулятивная стратегия — достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента, в результате которого он вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении. В социально-психологических исследованиях манипулятивное решение проблем рассматривается как психологическое воздействие, нацеленное на неявное изменение направленности активности другого человека.

Переговорная стратегия — реализация стремления к поиску компромисса, к обсуждению проблемы, к разрешению противоречия путем уступок (односторонних или обоюдных), а также поиска такого решения, которое устраивает обе стороны. В переговорной стратегии реализуется установка на совместный поиск решения.

Основные стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу)



Конфликтное поведение заключается в противоположно направленных действиях, в которых реализуются процессы мыслительной, эмоциональной и волевой сфер оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в конфликтной ситуации в большой степени влияют друг на друга, а также вытекают из предыдущих действий оппонента, то есть взаимообуславливаются, то в любом конфликте они обязательно приобретают характер взаимодействия.

Конфликтное поведение как особый тип поведения вполне естественно имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы). Среди основных принципов конфликтного противоборства выделяют: *концентрацию сил, координацию сил, нанесение удара по наиболее уязвимому пункту в расположении противника; экономию сил и времени* и др.

Стратегия поведения в конфликте — ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

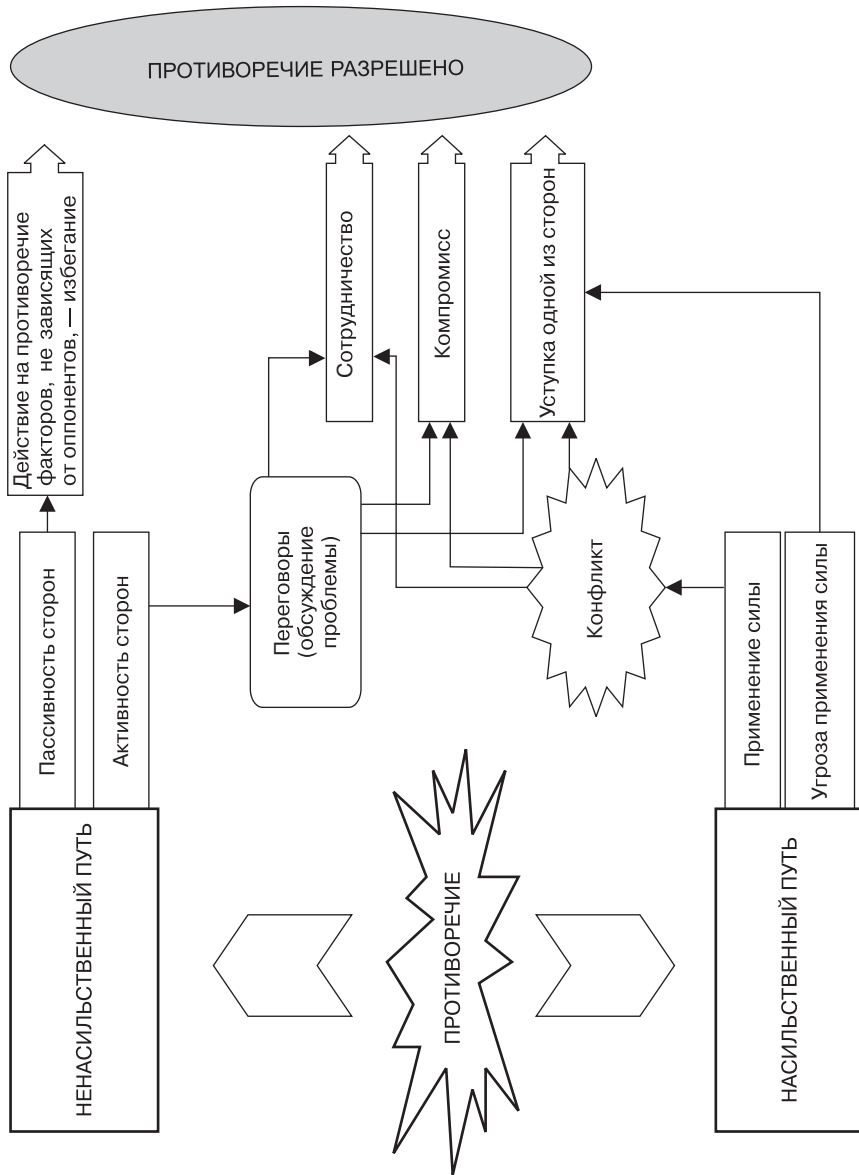
В основе выделения стратегий лежит концепция о «силовом поле» — определяющей мотивации руководителя, ориентированного либо на решение стоящих перед ним задач, например на производство, либо на человека, производителя. Первая «силовая линия» (на производство) ведет к максимально высоким объемам прибыли и рассматривается как напористость. Вторая направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и запросам. Она рассматривается как кооперативность.

В конфликтологии и за ее пределами такой подход используется достаточно широко, а сама схема получила название **двухмерной модели стратегий поведения личности** К. Томаса и Р. Киллмена, хотя чаще упоминается первый из авторов. Как правило, в конфликте мы не встретим случаев, когда используется только лишь одна стратегия. Скорее можно говорить о доминировании одной из них. Эти ведущие стратегии могут быть представлены следующим образом:

- **избегание** (бездействие) — участник находится в ситуации конфликта, проблема осознается, но ни личная заинтересованность, ни интересы партнера (оппонента) не становятся стимулом для активных действий по его разрешению;
- **приспособление** (уступка) свидетельствует о выходе на первый план в построении взаимодействия интересов оппонента;
- **соперничество** (конкуренция) предусматривает исключительную заинтересованность в достижении собственных целей, как правило, за счет навязывания другой стороне предпочтительного для себя решения;
- **компромисс** предполагает взаимодействие на основе равного учета интересов обеих сторон конфликта и некоторого отхода от первоначальных позиций на основе обоюдности;
- **сотрудничество** (проблемно-решающая стратегия), признавая равную ценность интересов сторон, направляет на поиск решения, удовлетворяющего их и лежащего порой за пределами исходной ситуации.

В конфликте нет случаев, когда используется одна стратегия. Можно говорить о доминировании одной из них. Часто приходится сталкиваться с комбинациями стратегий. Соперничество — наиболее часто применяемая стратегия (более чем в 90 % конфликтов). Конфликт заключается в противоборстве, и личность (группа) идут на него, не имея других способов договориться с оппонентом. Поэтому тактические приемы соперничества наиболее разнообразны и совершенствовались в большей степени.

Основные пути и способы разрешения значимых противоречий в социальном взаимодействии



Еще в 1942 г. американский социальный психолог М. Фоллет указывала на необходимость урегулирования конфликтов, а не подавления их. Среди способов она выделила победу одной из сторон, компромисс и интеграцию. Под интеграцией понималось новое решение, при котором выполняются условия обеих сторон, причем ни одна из них не несет серьезных потерь. В дальнейшем этот способ разрешения конфликта получил название «сотрудничество».

Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети — уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1–2 % конфликтов завершаются путем сотрудничества.

Объяснение такого разброса в применении способов разрешения конфликтов по вертикали кроется в стереотипах мышления, поведения, а также особенностях этого вида конфликта. Большинство из нас ориентированы на противостояние. Десятилетия такой принцип преобладал во взаимодействии с теми, кто был не таким, как мы, был не согласен с нами. Да и в конфликтах между руководителем и подчиненным в 60 % ситуаций начальник прав в требованиях к подчиненному.

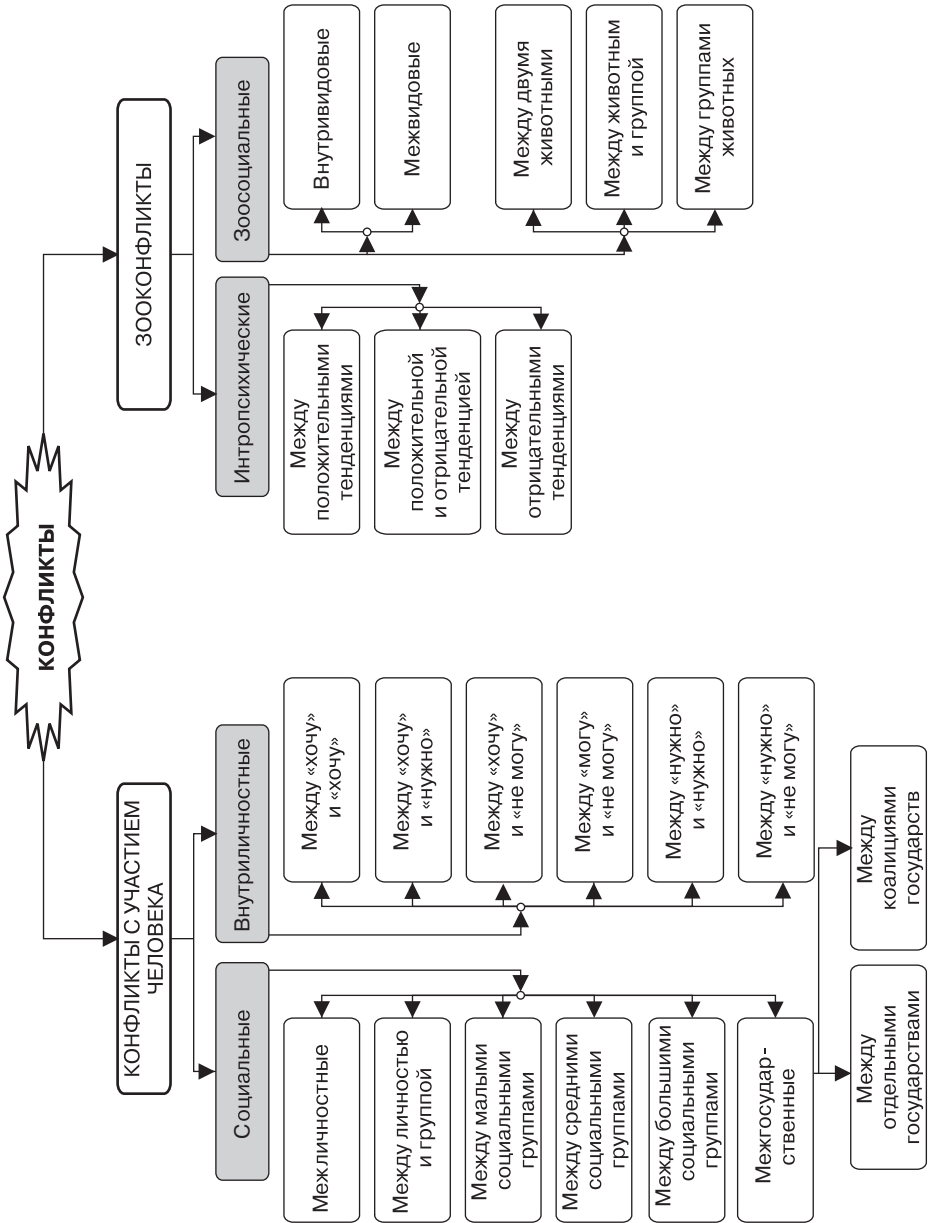
Рассмотренные способы разрешения конфликта на практике реализуются силовым подавлением одной из сторон или *ненасильственным путем* — путем переговоров (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступка). Силовое подавление — это продолжение применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента или приносит извинения за допущенные просчеты в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для них и стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь переговоров.

Важно нормализовать отношения оппонентов в преддверии переговорного процесса. Одним из приемов, позволяющих сделать это, является *техника ПРИСН* (последовательные и реципрокные инициативы в снижении напряжения — С. Линдскольд и др.). Метод ПРИСН предложен социальным психологом Ч. Осгудом и успешно применяется при разрешении конфликтов разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных (Б. Бетс, В. Смит). Он включает в себя следующие правила:

- делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет остановить эскалацию конфликта;
- объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Сообщить, что, как и когда будет сделано;
- выполнять обещанное;
- побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний;
- уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени, и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Они не должны приводить к увеличению уязвимости стороны, их осуществляющей;
- расширять круг вариантов решения проблемы; искать взаимную выгоду; выяснять, что предпочитает другая сторона.

Глава 9. Классификация конфликтов

Общая типология конфликтов



Классификация — научный метод, заключающийся в разьединении всего множества изучаемых объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется основанием классификации. Классификация конфликтов необходима для сравнительного изучения их существенных признаков, связей, функций, отношений, уровней организации и т. п.

Классификация — это не только приведение в систему определенной суммы понятий, характеризующих объект науки, хотя данная задача и занимает достаточно важное место в исследовательской деятельности. Это и получение новых знаний об объекте науки, и расширение понятийно-категориального аппарата конфликтологии, и приведение его в более полное соответствие объективным законам развития конфликтов. Основная задача классификации — выявить те системные признаки, которые уже объективно существуют во всем множестве конфликтов.

Выделим основные виды классификаций.

Типология — в ее основе лежит существенный признак конфликта. Это наиболее ценный и сложный вид классификации. В результате типологии выделяется ряд типов конфликтов. Сам тип выступает единицей расчленения множества конфликтов по выбранному основанию классификации.

Систематика — приведение в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. Основанием для классификации служит менее существенный признак конфликта, нежели тип. Созданы частные систематики конфликтов. Полная систематика конфликтов в конфликтологии в ближайшее время вряд ли достижима. Однако в принципе создание полной систематики конфликтов возможно.

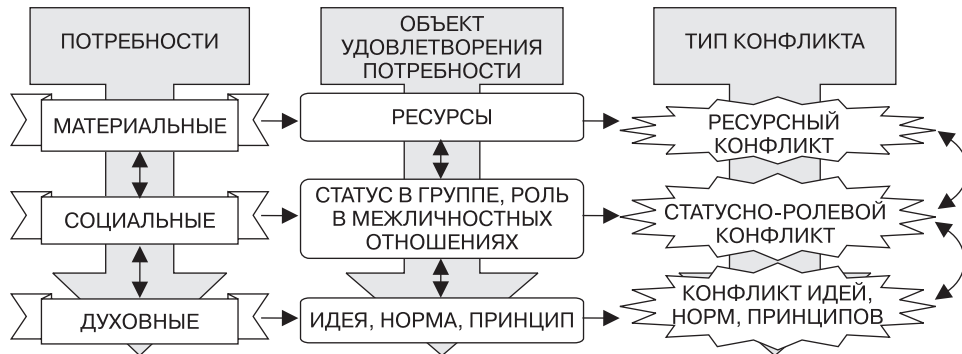
Таксономия — «теория классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение». В конфликтологии таксономических классификаций конфликтов пока нет, хотя они в принципе возможны. «Гроздь» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов называется *таксоном*.

Конфликтология находится на завершающем этапе выделения в самостоятельную науку. В этих условиях первоочередными задачами классификации выступают уточнение границ того множества конфликтов, которые являются объектом науки, и выделение наиболее общих структурных единиц в объектном поле конфликтологии. Один из *существенных признаков конфликта* — характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, зависят характеристики конфликта. Например, используя основные виды классификации, можно выделить ряд подвидов социальных конфликтов.

Межличностные конфликты представляют собой столкновения интересов двух людей или интересов личности и группы. Средние социальные группы по количественному составу занимают промежуточное положение между малыми и большими. Если количество участников конфликта превышает несколько сотен человек, то это конфликт между большими социальными группами.

Межгосударственные конфликты представляют собой борьбу между двумя государствами или их коалициями. Может также возникнуть конфликт между государством и группой государств.

Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия (по А. И. Шпилову)



Классификация конфликтов (по С. М. Емельянову)

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия. В основе лежат противоречия во взглядах. В основе лежат противоречия социальной сферы. В основе лежат противоречия семейных отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстroteкущие конфликты Острые длительные конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстroteкущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих. Возникают при наличии глубоких противоречий. Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон. Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность-группа» Межгрупповые конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности. Субъектами конфликта выступают две личности. Субъекты конфликта: с одной стороны — личность, а с другой — группа (микрогруппа). Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
Социальные последствия	Конструктивные конфликты Деструктивные конфликты	В основе лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы. В основе, как правило, лежат субъективные причины. Создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Имеют четкий предмет. Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Важнейшей особенностью конфликта является **характер потребности человека**, за удовлетворение которой он борется. Согласно теории А. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически связанных уровней, куда входят следующие потребности: *физиологические; в безопасности и защищенности; социальные; потребности в уважении; потребности самовыражения*. В случае неудовлетворения любой из этих потребностей человек может идти на конфликт. Можно использовать более обобщенную градацию блокированных потребностей — материальные, социальные и духовные.

В зависимости от **типа противоречия** конфликты можно делить на возникшие в результате *антагонистического противоречия* либо *вследствие неантагонистического противоречия*.

Важной характеристикой конфликта является **острота противодействия участвующих в нем сторон**. В западной конфликтологии эта характеристика называется *интенсивностью конфликта*. По этому основанию выделяют конфликты *низкой, средней и высокой интенсивности*. Конфликт низкой интенсивности — спор между оппонентами. Конфликт наивысшей интенсивности завершается физическим уничтожением одной из сторон.

В зависимости от **сферы жизнедеятельности человека**, в которой происходят конфликты, их делят на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические и др.

Существенной количественной характеристикой конфликтов, часто приводящей к качественным различиям, выступает их *длительность*. Конфликт имеет *конструктивные* и *деструктивные* функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов в конфликтах их делят на конструктивные, имеющие позитивные и негативные последствия одновременно, и деструктивные. Американские конфликтологи (Р. Даль и др.) классифицируют социальные конфликты в обществе по количеству сторон, участвующих в конфликте, и их последствиям. Конфликты также можно классифицировать *по степени разработанности нормативных способов их разрешения*.

Существуют конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов. Примером такого конфликта может быть ссора двух пассажиров в общественном транспорте. Можно выделить полностью институционализированные конфликты. Например, дуэль. Между этими крайними полюсами существует много видов конфликтов, нормативное урегулирование которых осуществляется частично.

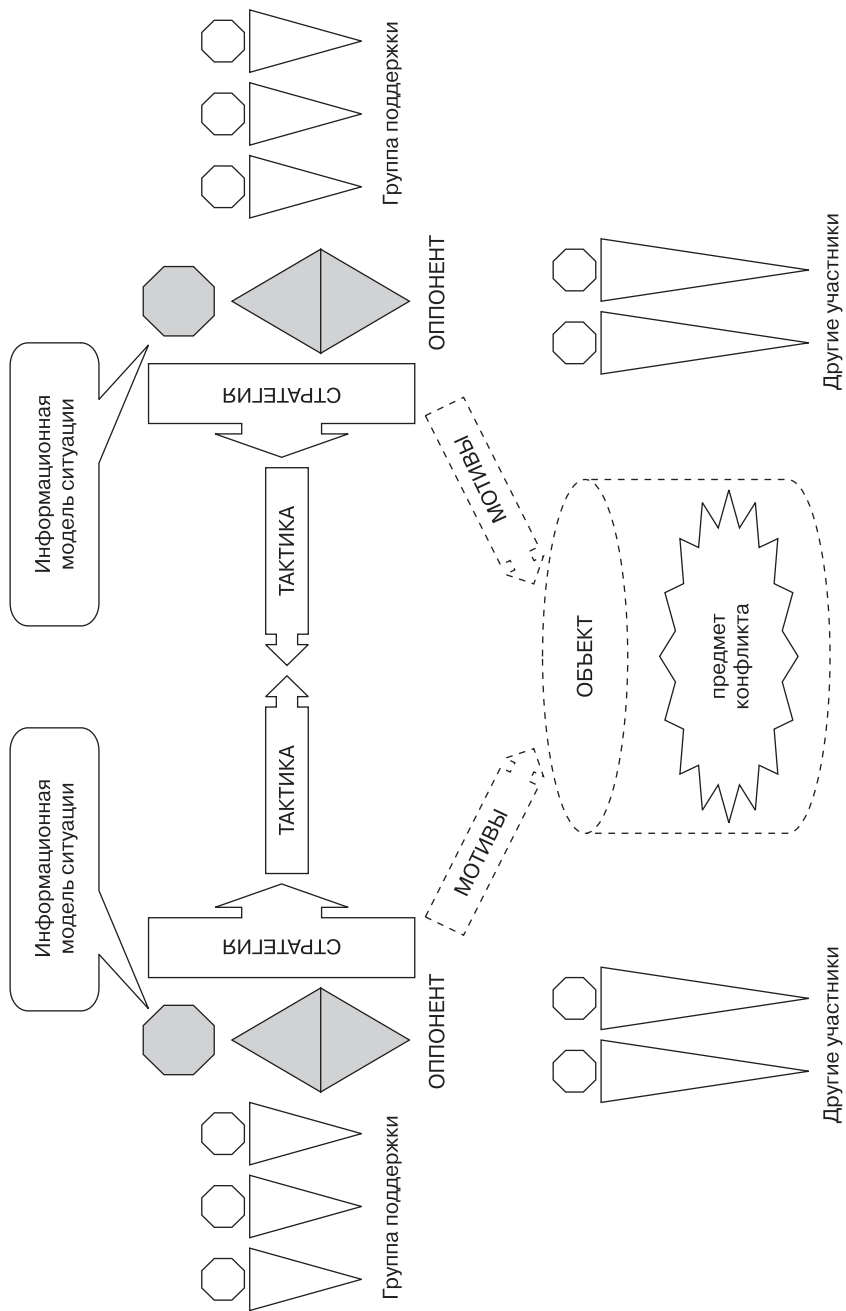
Помимо общих классификаций существуют *частные типологии*. Они охватывают часть объектного поля конфликтологии, связанную с одним из типов конфликтов. Например, это могут быть **причинно-мотивационные связи**.

Н. В. Гришина в результате изучения производственных конфликтов выделила конфликты как реакцию:

- на препятствие к достижению основных целей трудовой деятельности;
- поведение, не соответствующее принятым нормам отношений, и поведение людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающее их ожиданиям;
- личные конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов коллектива.

Глава 10. Структура конфликта

Структура конфликтной ситуации



Конфликт наряду с тем, что он является *системой*, представляет собой и *процесс*.

Структура конфликта понимается как *совокупность устойчивых связей конфликта*, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и понятие «конфликтная ситуация» — фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

В структуру конфликтной ситуации входит несколько основных элементов.

1. **Участники конфликта** — лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Выделяют несколько групп участников.

Основные участники конфликта, или *противоборствующие силы*. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре».

Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.).

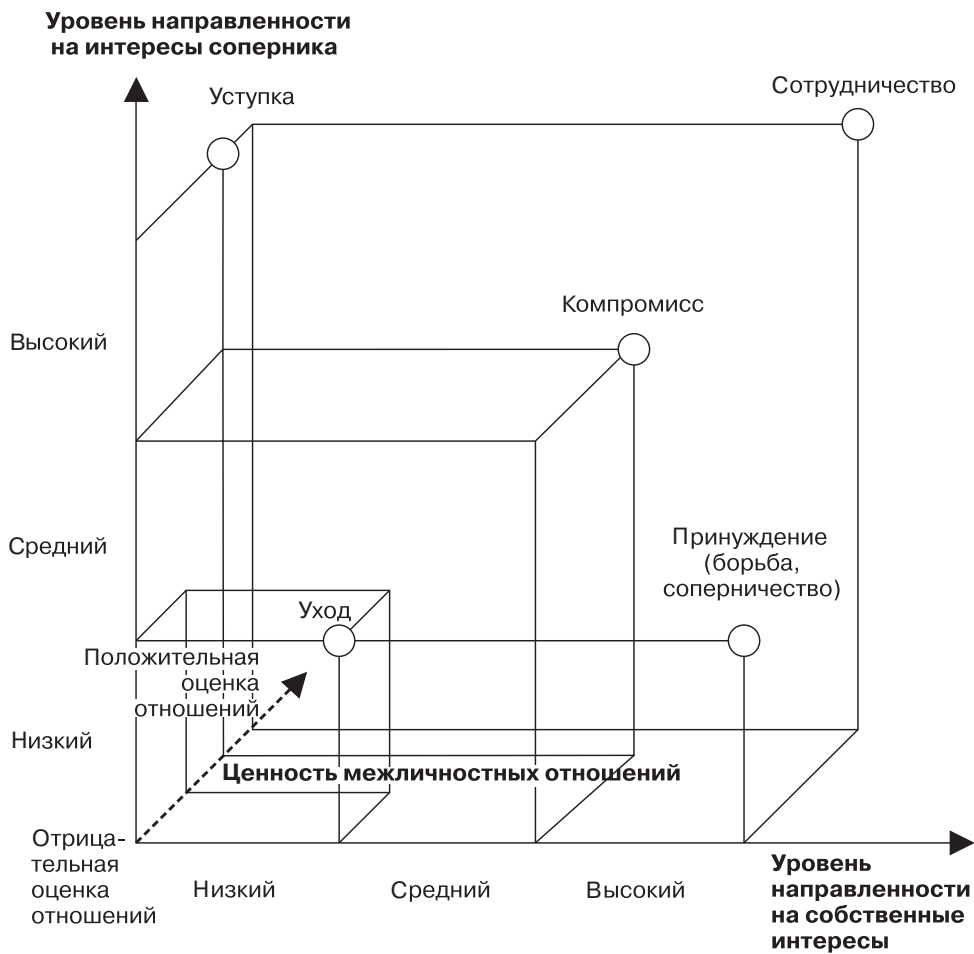
2. **Информационные модели** конфликтной ситуации у основных и второстепенных участников конфликта.

3. **Предмет конфликта** — это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство. Борьба отражает стремление сторон разрешить это противоречие. В ходе конфликта она может затухать и обостряться. Так же ведет себя и противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной, пока противоречие не разрешится.

4. **Объект конфликта** — его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

5. **Микро- и макросреда**. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, то есть микро- и макросреду, в которых возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид.

Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте (по С. М. Емельянову)



Классический подход К. Томаса и Р. Киллмена удобен для выделения основных стратегий поведения. Более глубокий вариант анализа предпринят С. М. Емельяновым. Он дополнил модель измерением ценности межличностных отношений.

Как и ранее, основу модели составляют ориентации участников конфликта на собственные интересы и интересы противоположной стороны.

Качественная характеристика избираемого поведения — оценка интересов в конфликте — соотносится с количественными параметрами: низким, средним, высоким уровнем направленности на интересы.

Исследования показывают, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- содержания предмета конфликта;
- ценности межличностных отношений;
- индивидуальных психологических особенностей личности.

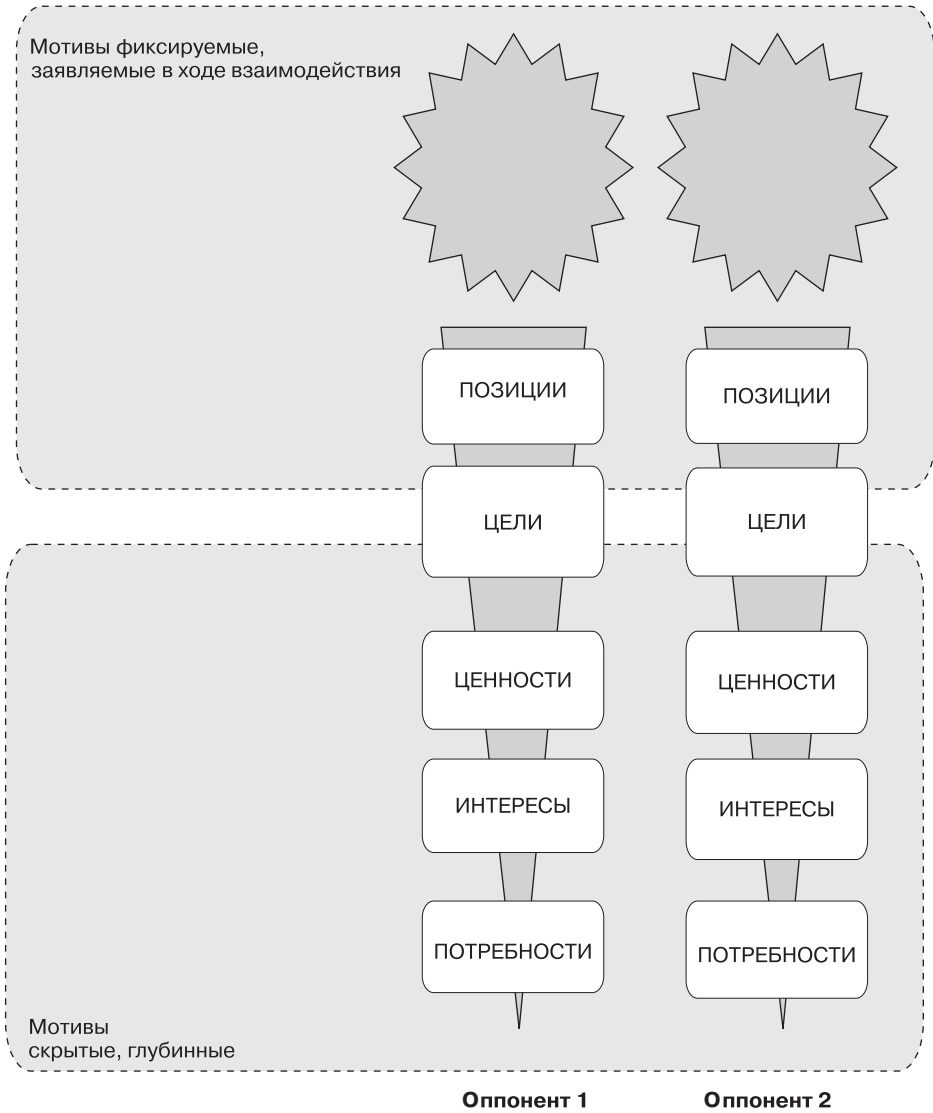
Ценность межличностных отношений для оппонентов занимает особое место в оценке моделей и стратегий поведения в конфликте. Так, если межличностные отношения (партнерство, товарищество, дружба, любовь и др.) не представляют ценности, то поведение оппонента в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба и пр.).

Основываясь на изложенном С. М. Емельяновым, можно выстроить **трехмерную модель стратегий поведения в конфликте** и более полно учесть значимые факторы процесса формирования конфликтного поведения. В этом случае содержание отдельных стратегий предстает в несколько модифицированном виде:

- **уход** (избегание, бездействие) — межличностные отношения не играют решающей роли, не становятся они и причиной, заставляющей решить проблему. В совокупности с низкой личной заинтересованностью в решении противоречия, отсутствием желания учитывать интересы оппонента эти характеристики позволяют уйти от активных действий, но не избежать конфликта в будущем;
- **принуждение** (борьба, соперничество) — по сравнению с поставленной целью ценность межличностных отношений при реализации данной стратегии незначительна. Не берутся в учет и потребности оппонента. На первый план выходят личные интересы. Подобный стиль поведения характерен для деструктивной модели, как правило, разрушающей взаимоотношения сторон;
- **уступка** (приспособление) — это своего рода жертвование личными интересами, заявление, что настоящие интересы лежат за пределами конфликтной ситуации. Оппонент стремится сохранить определенный уровень взаимоотношений, признает приоритет соперника;
- **компромисс** — стратегия баланса между сохранением и развитием отношений, с одной стороны, и соблюдением интересов сторон — с другой. Ее основой становятся обоюдные и разумные отступления в требованиях;
- **сотрудничество** — стратегия, признающая высокую ценность как межличностных отношений, так и интересов сторон конфликта. Четкое осознание первой характеристики позволяет искать все возможные варианты решения проблемы при максимальном учете требований оппонентов.

В конфликте используются комбинации стратегий, а может доминировать и одна. В конфликтах по вертикали оппоненты часто меняют стратегию поведения. Подчиненные идут на это чаще, чем руководители — 71 и 46 % соответственно. Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным.

Мотивация оппонентов в конфликте



Мотивы сторон — это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта.

В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их от окружающих, предъявляя в позициях и декларируемых целях мотивировку участия в конфликте, которая в значительной мере отличается от первичных мотивов или вовсе не имеет ничего общего с ними.

Базисным побудителем активности оппонента в конфликте являются его **потребности**. Это состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности. Потребности присущи как отдельному индивиду, так и социальным группам, обществам и государствам.

Анализ причин поведения сторон в конфликтах показывает, что они сводятся к стремлению удовлетворить свои **интересы**, которые представляют собой осознанные потребности, обеспечивающие его направленность на объект конфликта и способствующие реализации его конфликтного поведения.

Близки к интересам оппонентов и **ценности**, которые они отстаивают в конфликте. Это могут быть общечеловеческие ценности (например, истинность суждения, идеи, справедливость решения), ценности, выраженные в каком-то конкретном произведении искусства, а также личностные ценности (чувство собственного достоинства, честь, самооценка и т. п.).

Мотивы индивида или группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он (она) находится. Зачастую протекающие в обществе социально дезорганизуяющие процессы деформируют общественное сознание, которое реализуется и преломляется через потребности, интересы и, следовательно, через цели, поступки и действия конкретных людей и групп.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях.

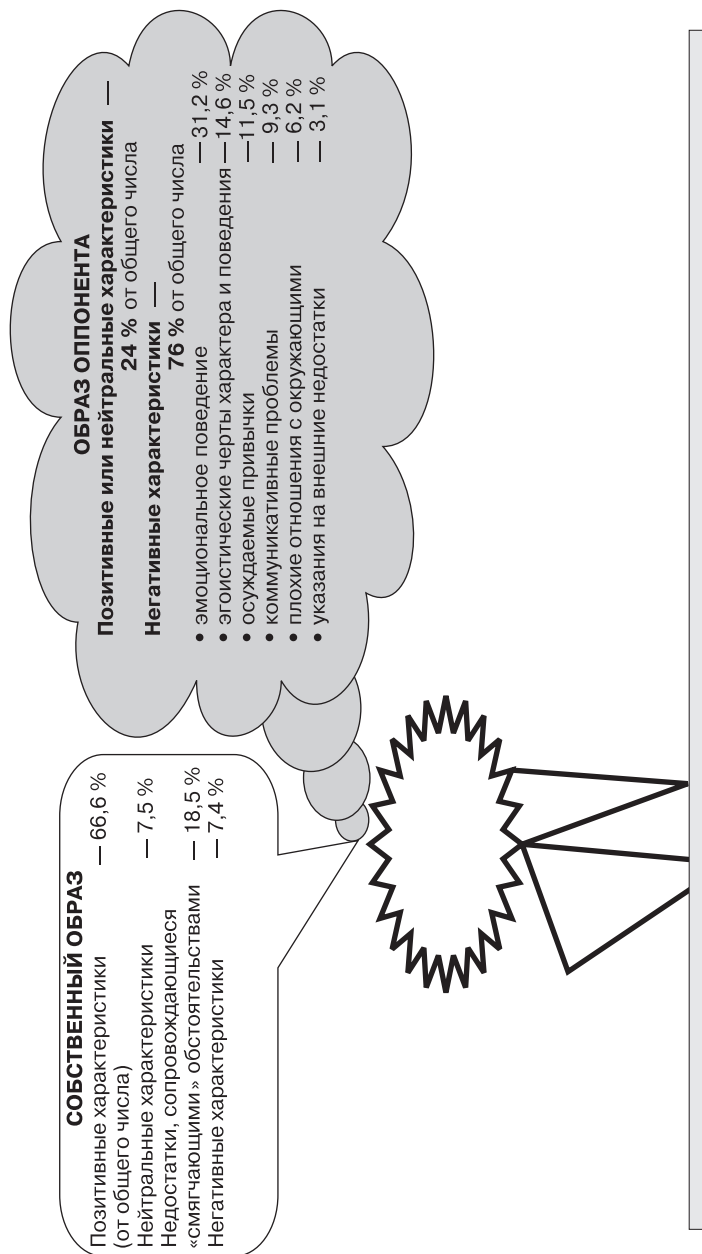
Цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

Целью субъекта в конфликте является его представление о конечном результате конфликта, его предвосхищаемый полезный (с точки зрения личности или общественной, групповой значимости) результат. Можно выделить *стратегические* и *тактические* цели оппонентов. Нередко основная цель оппонента — овладение объектом конфликта, ей подчинены тактические цели. В зависимости от развития конфликта эта основная цель может быть заменена на другую (нанесение максимального ущерба оппоненту — материального, морального, психологического), которая в начале конфликта выступала как цель-средство.

Видимая часть устремлений человека, социальной группы в конфликте — **позиция**. Это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной ситуации в общении, поведении и деятельности. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой — относительной устойчивостью.

Сложность выявления истинных мотивов объясняется тем, что оппоненты в большинстве случаев предъявляют **мотивировку** участия в конфликте, которая отличается от первичных мотивов.

Оценка образа «Я» и «Он/Она» в конфликтах (по Н. В. Гришиной)



Пристрастная позиция, занимаемая основными участниками конфликтной ситуации, по отношению к формированию образа оппонента в конфликте является одной из фундаментальных характеристик. Учитывая то, что социально-перцептивные образы «пристрастны» в принципе, то в конфликтной ситуации, где в основе взаимодействия лежит противоречие, противоположная сторона оценивается еще более тенденциозно. Как отмечает Н. В. Гришина, объектом, вызывающим подобные проявления, может стать любая зона образа другого — интерпретация его поведения, его мотивов и личностных особенностей.

Возложение ответственности за конфликт на другого, как и наделение его «негативными» чертами, типично для формируемого образа ситуации, на основании которого оппоненты строят свои дальнейшие действия.

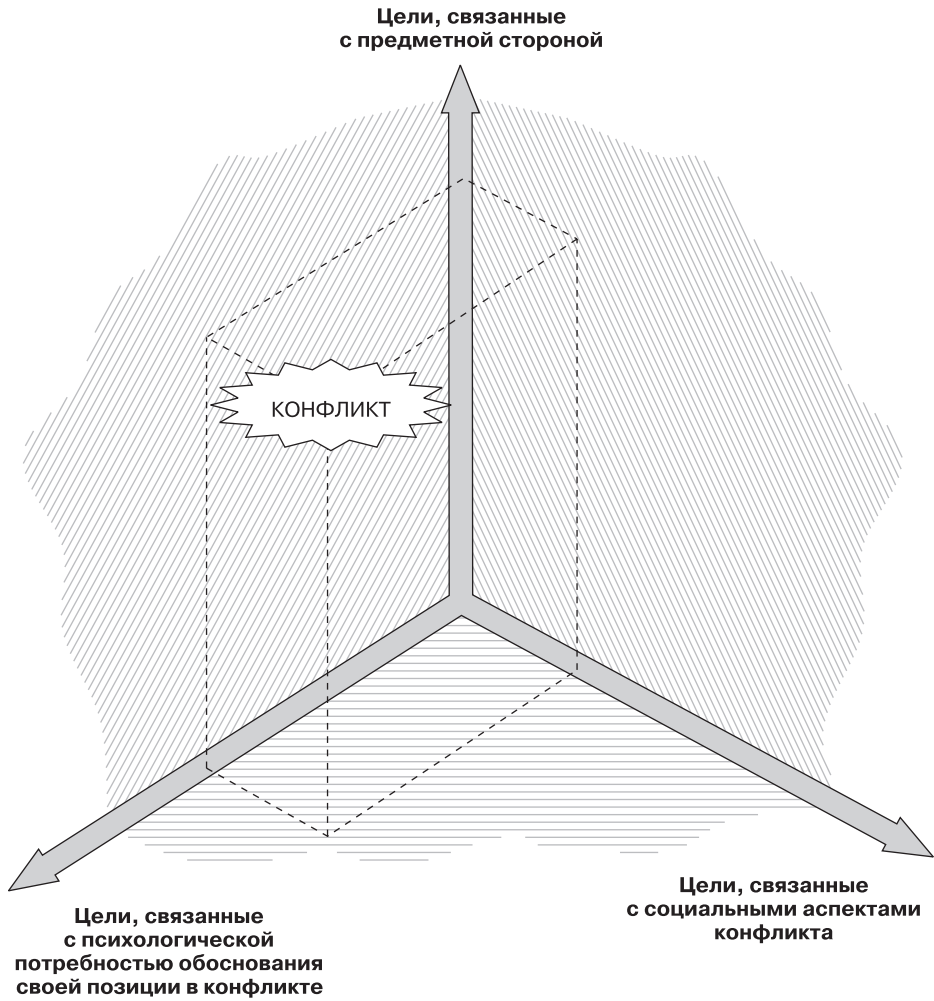
Исследование описаний участниками конфликтных ситуаций друг друга, проведенное указанным выше автором, дает яркое представление о формировании компонентов информационной модели конфликта у оппонентов, а именно собственного образа и образа другого.

Из психологических составляющих **образа другого** лишь 24 % от общего числа имели *позитивный* или *нейтральный* характер («энергичный», «принципиальная», «рациональная», «сдержанная» и т. д.). Все остальные содержат выраженные *негативные* оценки. Они могут (с известной долей условности) быть разделены на следующие категории: характеристики эмоционального поведения («вспыльчивая», «эмоционально холодная», «нервный» и т. д.) — 31,2 %; указания на эгоистические черты характера и поведения («не признает позиции другого», «из любых ситуаций старается выйти сухой», «переложить ответственность на другого» и т. д.) — 14,6 %; осуждаемые привычки («любит власть», «любит деньги» и т. д.) — 11,5 %; коммуникативные проблемы («не очень разговорчивая», «несколько отстраненная» и т. д.) — 9,3 %; плохие отношения с окружающими («ее больше боятся, чем уважают» и др.) — 6,2 %; и указания на внешние недостатки («внешне непривлекательная») — 3,1 %.

В противоположность «другому» психологические характеристики **собственного образа** имеют откровенно *позитивный характер*: «общительная», «доброжелательная», «веселая», «умная», «интересная», «широкий круг общения и интересов», «спокойная», «любит свое дело», «организатор» и др., что составляет 66,6 % от общего числа оценок. Собственные *недостатки* приводятся в смягчающей форме «да... но...»: «обидчивая, но отходчивая», «легко теряю интерес к делу, если встречаю сопротивление», «уверена в том, что делаю в данный момент, в связи с этим не слышу совета других, даже если не права» и т. д. Такие оценки составляют 18,5 %. *Нейтральная* самооценка составляет 7,5 %. Однозначно *негативную* окраску содержат собственные оценки в 7,4 % случаях.

В результате можно еще раз подтвердить, что данные исследований демонстрируют значительную степень пристрастности в ходе формирования образа «другого», отражают тенденцию к неуклонному возложению ответственности за конфликт на этого «другого» и наделению его «плохими» чертами. Такой подход к формированию образов оппонентов в конфликтной ситуации приводит к обесцениванию позиции противника и усилению своей позиции. Таким образом, можно говорить о реализации защитной функции в ходе противопоставления «Я — Другой» (как и «Мы — Они»).

Целевая структура конфликтной ситуации (по Н. В. Гришиной)



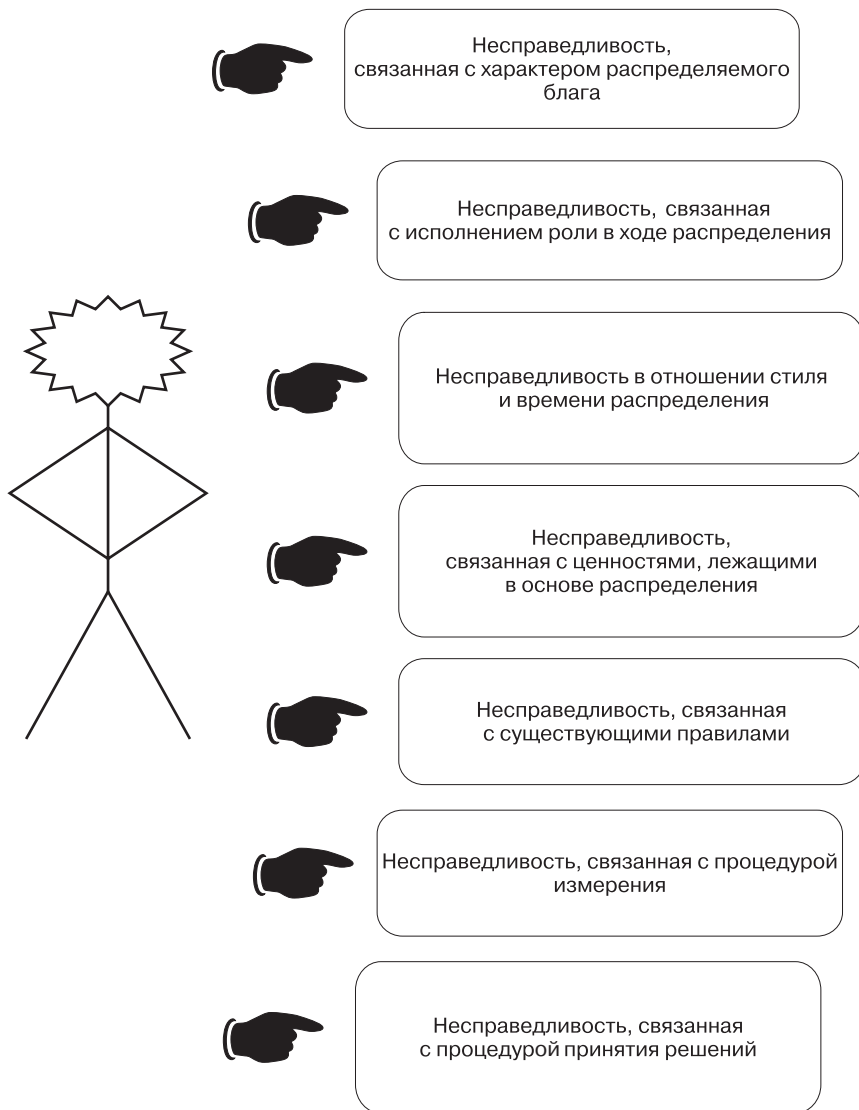
Цели, преследуемые людьми в конфликтах, должны быть предметом пристального внимания. Анализ различных подходов к этой проблеме позволил Н. В. Гришиной сформулировать и обосновать **целевую структуру конфликтной ситуации**, которая может быть описана в трех основных измерениях.

- 1. Цели участников конфликтной ситуации, связанные с предметной стороной конфликта, за которыми стоят мотивы получения желаемого результата.** *Предметная сторона конфликта связана с конкретной зоной противоречий*, которые существуют между участниками ситуации. Их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон.
- 2. Цели участников конфликта, связанные с социальными аспектами конфликта (их взаимоотношениями друг с другом).** *Социальный аспект конфликта описывается через характер отношений участников ситуации и их эмоциональных установок* относительно друг друга. Например, они могут стремиться добиваться своего, не принимая во внимание возможную негативную реакцию партнера и последствия для их отношений. Напротив, усилия сторон (или одной из них) могут быть ограничены желанием сохранить отношения на приемлемом уровне. Можно сделать вывод, что эмоциональные аспекты конфликта, ограничивая или не ограничивая действия участников в предметной сфере, могут нести важную нагрузку в виде функции, корректирующей поведение в конфликтной ситуации.
- 3. Цели участников конфликта, связанные с психологической потребностью обоснования своей позиции/действий «для себя» и/или «для других».** *Возможность неоднозначной интерпретации противоречия между участниками конфликта усиливает у них мотив быть понятым, а если речь идет об окружающих, то, следовательно, и быть поддержанным (реальными действиями или сопереживанием).* Сама конфликтная ситуация в определенном смысле содержит в себе парадокс. С одной стороны, в конфликте изначально присутствует оправдание своей позиции и действий («смысла для себя»): каждый из участников конфликта уверен в своей правоте и неправоте партнера. С другой стороны, конфликтная ситуация по определению содержит в себе множественность альтернатив: само противодействие сторон направлено на то, чтобы добиться от партнера желаемых действий, желаемого поведения, то есть заведомо предполагается возможность другого поведения партнера. Поскольку партнер, в свою очередь, имеет аналогичные ожидания, возникает рассогласование: смысл позиции «для себя» не тождественен смыслу позиции «для других». Такая двойственность заставляет оппонентов стремиться к обоснованию своих поступков тем сильнее, чем больше ими осознается возможность неоднозначного подхода к интерпретации своего поведения.

Рассмотрение целей изолированно не позволяет однозначно определить стратегии взаимодействия в конфликте. В рамках ориентации на предметное содержание можно реализовывать как кооперативное поведение, так и соперничество. То же самое касается и других компонентов целевой структуры.

Однако даже рассмотрение целой системы целей участников конфликта не исчерпывает ситуацию с прогнозом поведения. Для ее анализа важно помнить об их изменчивости, учитывать их иерархию, а также возможное ее изменение.

Роль восприятия «справедливости и несправедливости» в формировании информационной модели конфликтной ситуации (по М. Дойчу)



Тема **«справедливости и несправедливости»** тесно связана с проблемой формирования информационной модели конфликта. Как отмечает М. Дойч, когда он начал интересоваться, а затем и вплотную заниматься темой справедливости, он понял, что многие его работы и исследования в области конфликтов фактически могут рассматриваться как изучение проблемы справедливости.

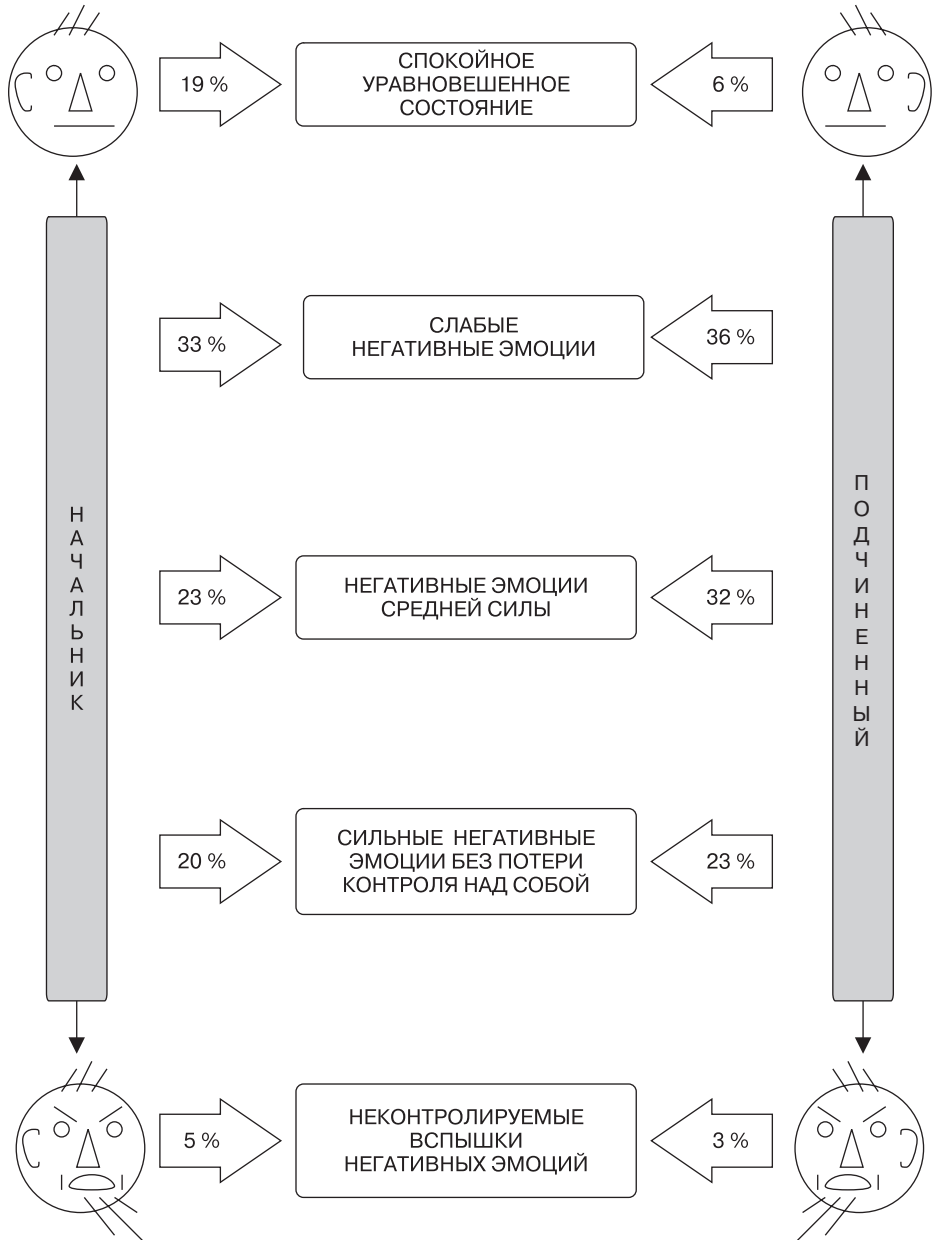
Понимание справедливости служит для морального обоснования своей позиции участниками конфликта. И напротив, понимание несправедливости служит основанием для возникновения конфликта или продолжения конфронтации.

М. Дойч выделяет несколько оснований для понимания несправедливости в процессе любого распределения.

1. *Несправедливость, связанная с характером распределяемого блага*, когда принимается во внимание то, что не соответствует природе распределяемого, например «заслуги», или услуги оказываются некачественными и т. д.
2. *Несправедливость, связанная с исполнением роли в ходе распределения*, — функции по распределению осуществляются лицами, не имеющими соответствующей квалификации, или кто-то из «распределителей» оказывается заинтересованным лицом и т. д.
3. *Несправедливость в отношении стиля и времени распределения*. Закрытый или тайный характер процедуры усиливает подозрения в отношении ее объективности. Наказание может быть слишком отсрочено от момента совершения преступления.
4. *Несправедливость, связанная с ценностями, лежащими в основе распределения*. Например, существуют различные подходы для принятия решения об увеличении заработной платы сотрудникам. Выбор одного из подходов может восприниматься как несправедливость теми, кто придерживается другого мнения.
5. *Несправедливость, связанная существующими правилами*. Даже если достигнуто согласие по принципам распределения, могут возникнуть трудности определения того, как эти принципы реализовать.
6. *Несправедливость, связанная с процедурой измерения*. Можно оценивать достижения, используя количественные параметры, сравнивая именно их, при этом от внимания уйдут качественные. Например, разгружено два вагона: с цементом и с воздушными шариками. В каком случае трудозатраты больше?
7. *Несправедливость, связанная с процедурой принятия решений*. Речь идет о способах принятия решения. Например, даже если в соответствии с принятым решением человек выигрывает, он может испытывать неудовлетворенность из-за того, что, по его мнению, такого типа решения должны приниматься не индивидуально руководителем, а коллективно.

Нужно заметить, что представления сторон конфликта о справедливости, несмотря на свое достаточное значимое место в наших оценках поведения, действий и их последствий, не могут в полной мере выступить в качестве реального критерия, позволяющего регулировать отношения между участниками конфликта. Причина такого затруднения заключается в потенциальной множественности этих представлений. Если собираемся положить понятие о справедливости в основу управления взаимоотношениями, то оно должно совпадать у обоих оппонентов.

Эмоциональные реакции оппонентов в межличностном конфликте



Эмоции играют значительную роль и в ситуации конфликта. Порой наши эмоции, переполняя сознание, способны заставить нас действовать нерационально. Искусство управления собственными эмоциями состоит в умении направлять их в нужное русло. Реакции, основанные на эмоциях, зачастую приводят к конфликтным ситуациям, а в ходе самого конфликта ведут к усиленной эскалации противодействия. Подобное развитие событий способствует усилению деструктивных последствий как для самих оппонентов, так и для коллективов, в которые они входят.

Рассмотрим некоторые особенности эмоционального реагирования в ситуации конфликта, опираясь на исследования, проведенные М. С. Миримановой.

Начнем с понятий «тревога» и «тревожность».

Тревога — психическое состояние беспокойства, испытываемое человеком без ясного осознания его источника. Это эмоциональное состояние характеризуется напряжением, ожиданием неблагоприятного развития событий и возникает в ситуации неопределенной опасности. Оно включает комплекс эмоций — страх, горе, стыд, гнев, вину, интерес и возбуждение.

Тревожность. Склонность индивида к переживанию тревоги может стать устойчивой чертой личности — склонностью человека воспринимать угрозу своему «Я» в различных ситуациях и реагировать на них усилением тревоги.

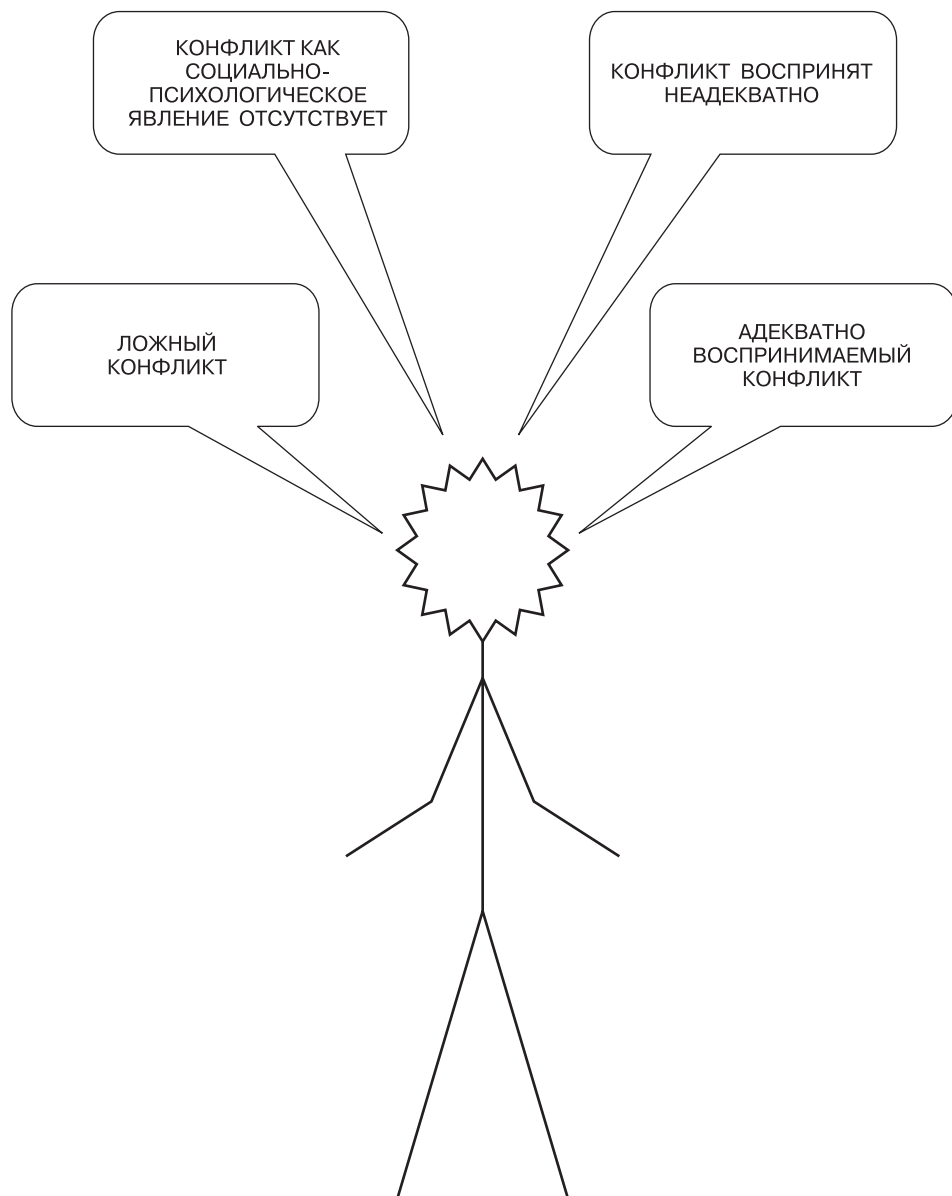
Тревожная личность воспринимает мир как несущий потенциальную угрозу и опасность и любой ценой стремится к спокойствию, не отстаивает свои интересы, всячески избегая конфликтов. В конфликтной ситуации тревожность такой личности обуславливает вполне определенные реакции на складывающееся положение. К ним можно отнести всяческие попытки ухода от ситуации в том случае, если она становится опасной. При этом проявления могут быть разнообразными — как в виде вербальной и физической агрессии, так и в виде ступора, оцепенения, неспособности к анализу. Тревожность как свойство личности или временное состояние зачастую становится причиной повышенной конфликтности личности. Повышенный уровень тревоги ведет к появлению защитных механизмов, которые свойственны каждому и даже помогают избавиться от тревоги до тех пор, пока не начинают мешать адекватной оценке действительности.

Эмоциональная ригидность выражается в заторможенности, косности эмоциональных откликов на изменяющийся объект.

Мысли, действия, эмоции сегодняшнего конфликта возникают, «как оказывается, не только под воздействием происходящего в настоящий момент, но и под воздействием глубинных подсознательных процессов, охватывающих зачатки мыслей, неразрешенные отношения, конфликты и связи». Если мы ограничиваем выражение таких эмоций, как гнев, страх, мы снижаем нашу способность адекватно воспринимать действительность. Такие эмоции, затаившись, ожидают возможности выйти наружу.

Как справедливо замечает М. С. Мириманова, контроль эмоций осуществляется большей частью неосознанно. Значит, люди с повышенным контролем за отрицательными эмоциями, люди с пониженным или нормальным контролем будут по-разному выражать их в ситуации конфликта. А между самой эмоцией и ее внешним выражением (экспрессией) существует непосредственная связь. В конфликте это не способствует разрядке ситуации, а наоборот, вызывает нагнетание эмоциональной активности, мешая конструктивному разрешению конфликта.

Информационные модели конфликта (по Н. В. Гришиной)



Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника.

Она включает в себя представления:

- оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.);
- о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.);
- каждого участника о том, как другой воспринимает его;
- о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Как отмечает Н. В. Гришина, человек не просто реагирует на ситуацию, но «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации, и тем самым он создает, «конструирует» конфликтную ситуацию. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной. Исходя из этого выделяют четыре случая.

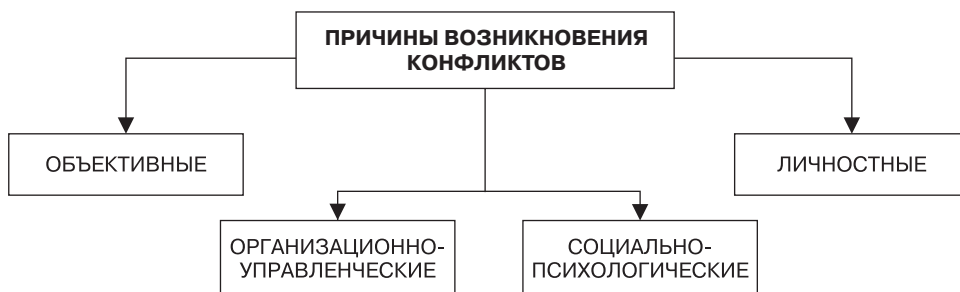
1. *Конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками.* Конфликта как социально-психологического явления нет.
2. *Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности.* Случай неадекватно воспринятого конфликта.
3. *Объективная конфликтная ситуация отсутствует, тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные.* Случай ложного конфликта.
4. *Конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками.* Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

При нейтральном взаимодействии ситуация общения воспринимается сторонами, как правило, адекватно. Естественно, что происходит определенное искажение и потеря информации как в ходе коммуникации, так и вследствие специфики социальной перцепции, о чем социальная психология дает достаточно четкое представление. Это вполне естественно, так как информация не обезличена, а имеет личностный смысл для каждого собеседника. Однако в конфликтной ситуации восприятие претерпевает особые изменения и усиливает искажение, которое сказывается и на процессе протекания конфликта, и на специфике его завершения. Поэтому образ конфликтной ситуации является полноправным элементом структуры конфликта. Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Именно эта искаженность, неопределенность исхода является необходимым условием возникновения конфликта. Только в этом случае можно получить ответ на вопрос, почему в конфликт могут вступать и те его участники, которые с самого начала обречены на поражение. В конфликтной ситуации восприятие изменяется — возрастает степень его субъективности.

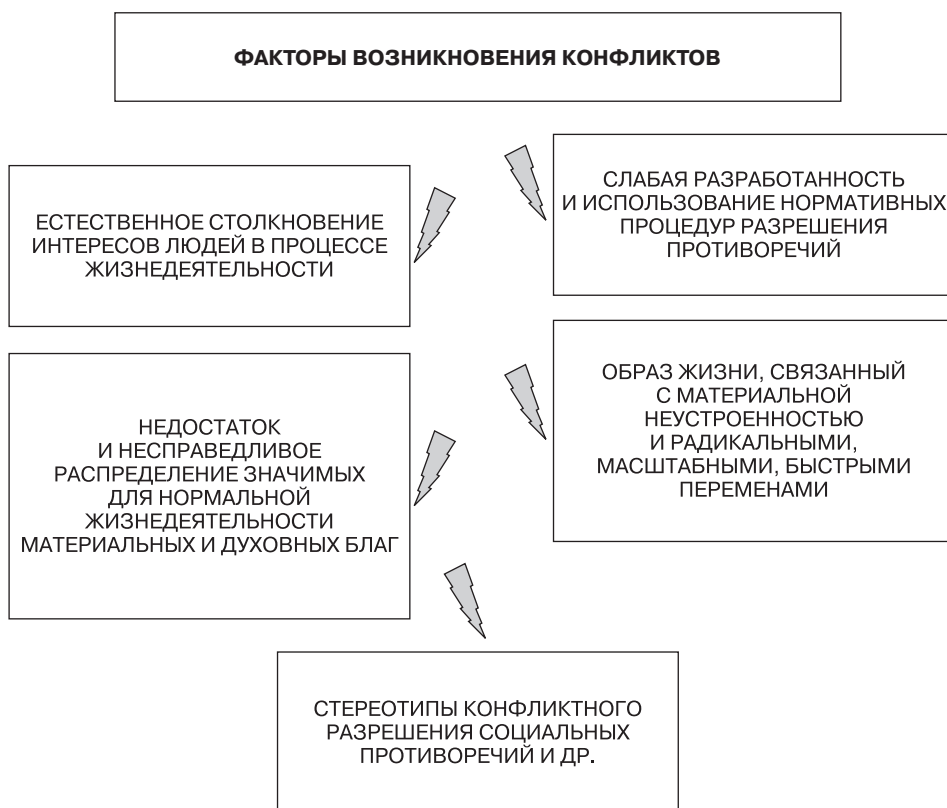
Степень искажения конфликтной ситуации — не постоянная величина. Это могут быть незначительные отклонения, например в кратковременных конфликтах. Однако исследования социально-перцептивных процессов в трудных ситуациях взаимодействия показывают, что искажения в восприятии ситуации способны достигать значительных масштабов.

Глава 11. Причины конфликта

Классификация причин конфликтов



Объективные факторы возникновения конфликтов



Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин:

- собственно объективных;
- организационно-управленческих;
- социально-психологических;
- личностных.

Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая — главным образом субъективный.

К числу **объективных причин конфликтов** можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к выбору именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения создавшегося объективного противоречия. В любой ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, способ реагирования субъективны в контексте сказанного выше.

При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее:

- в о - п е р ы х, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно;
- в о - в т о р ы х, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами.

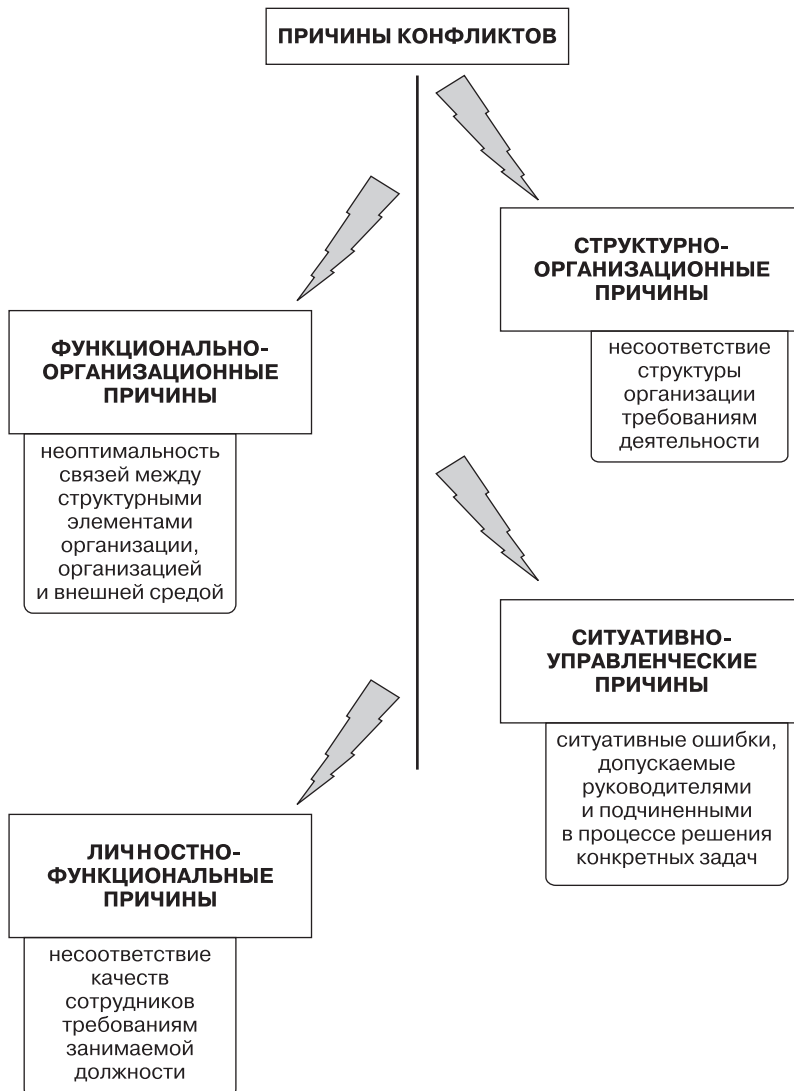
Поэтому практически у любого конфликта существует **комплекс объективно-субъективных причин**.

Объективные причины настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся причин такого рода можно отнести:

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабую разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;
- недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни многих россиян;
- достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, бывшего СССР, способствующие возникновению конфликтов.

Кроме названных существует еще ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. Это заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, различные стрессовые ситуации, в которые попадает человек, и т. п. Список этот будет расширяться с изменением материальных и социальных аспектов нашей жизни.

Организационно-управленческие причины конфликтов



Организационно-управленческие причины конфликтов — обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп. Можно выделить четыре типа подобных причин.

1. *Структурно-организационные* — несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться целями и задачами, которые эта организация будет решать или решает. Вместе с тем добиться идеального соответствия структуры организации задачам, которые она постоянно решает, практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах. Несоответствие структуры организации решаемым задачам может быть вызвано:

- ♦ ошибками при проектировании структуры организации. Трудно точно спрогнозировать все и создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;
- ♦ непрерывно изменяющимися задачами и деятельностью организации. Чем менее гибка структура организации в этих условиях, тем более вероятно возникновение большого количества конфликтов.

2. *Функционально-организационные причины конфликтов* вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между различными структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам.

3. *Личностно-функциональные* — несоответствие или неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности по его профессиональным, нравственным и другим качествам. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и характер взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами.

4. *Ситуативно-управленческие* обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине конфликтогенных решений руководителей возникает 52 % конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33 %, из-за неправильного подбора кадров — 15 % (В. Рубахин, А. Филиппов). Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67 % конфликтов в трудовых коллективах.

Социально-психологические причины возникновения конфликтов



Варианты статусного взаимодействия в диаде



С – старший, Р – равный, М – младший

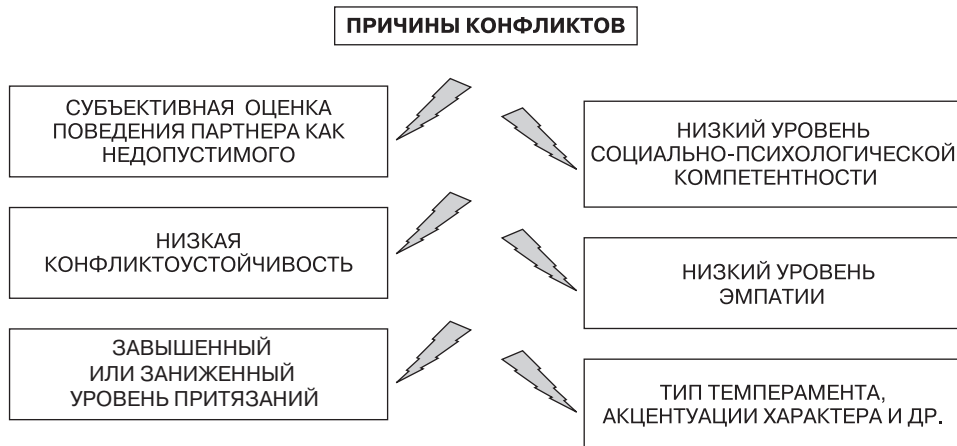
Сбалансированное взаимодействие

Возможен статусный конфликт

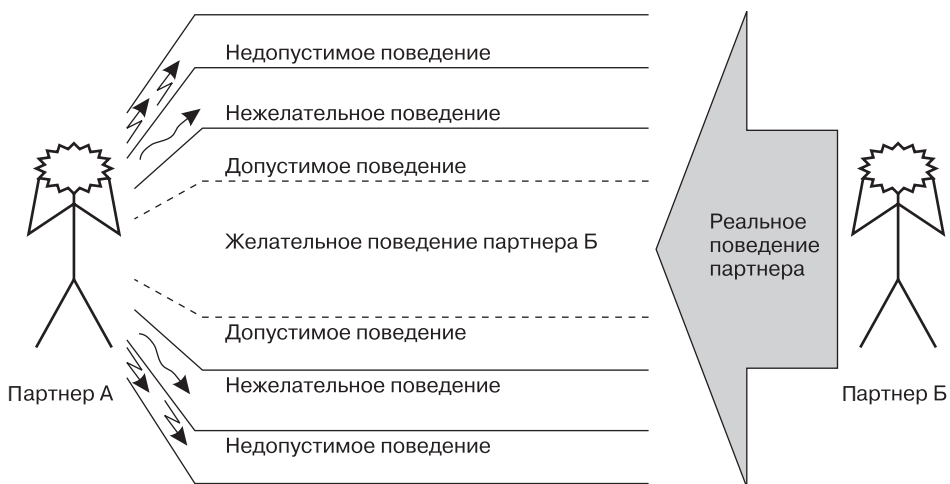
Социально-психологические причины конфликтов обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности в социальные группы. К их числу относят следующие варианты.

1. *Возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации.* Человек не может без существенных искажений в общении передать всю информацию, касающуюся проблемы, обсуждаемой с партнером. Партнер в свою очередь оценивает ее и делает свои выводы.
2. *Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей.* В ситуации межличностного общения партнеры могут играть не те роли, которых ожидает от них противоположная сторона.
3. *Непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон.* Проблемы, обсуждаемые людьми, сложны, имеют много оттенков. Мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, отличным от нашей, что может быть причиной конфликтов.
4. *Различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга.* Основные способы — сравнение с возможным идеальным положением дел; с требованиями к данной деятельности нормативных документов; со степенью достижения цели деятельности; с результатами, достигнутыми другими людьми; с положением дел в начале деятельности. Таким образом, деятельность может быть оценена по-разному и даже противоположно.
5. *Психологическая несовместимость.* Известны четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-психологический и социальный. Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-психологической несовместимости фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности. Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок и т. п. Очень часто социальная несовместимость связана с большими различиями в образовании, социальной принадлежности и т. п.
6. *Напряженные межличностные отношения.* Конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.
7. *Внутригрупповой фаворитизм,* то есть предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.
8. *Конкурентный характер взаимодействия* с другими людьми и группами.
9. *Ограниченные способности человека к децентрации,* то есть к умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.
10. *Стремление к власти.*

Личностные причины возникновения конфликтов



Оценка допустимости поведения партнера по межличностному взаимодействию

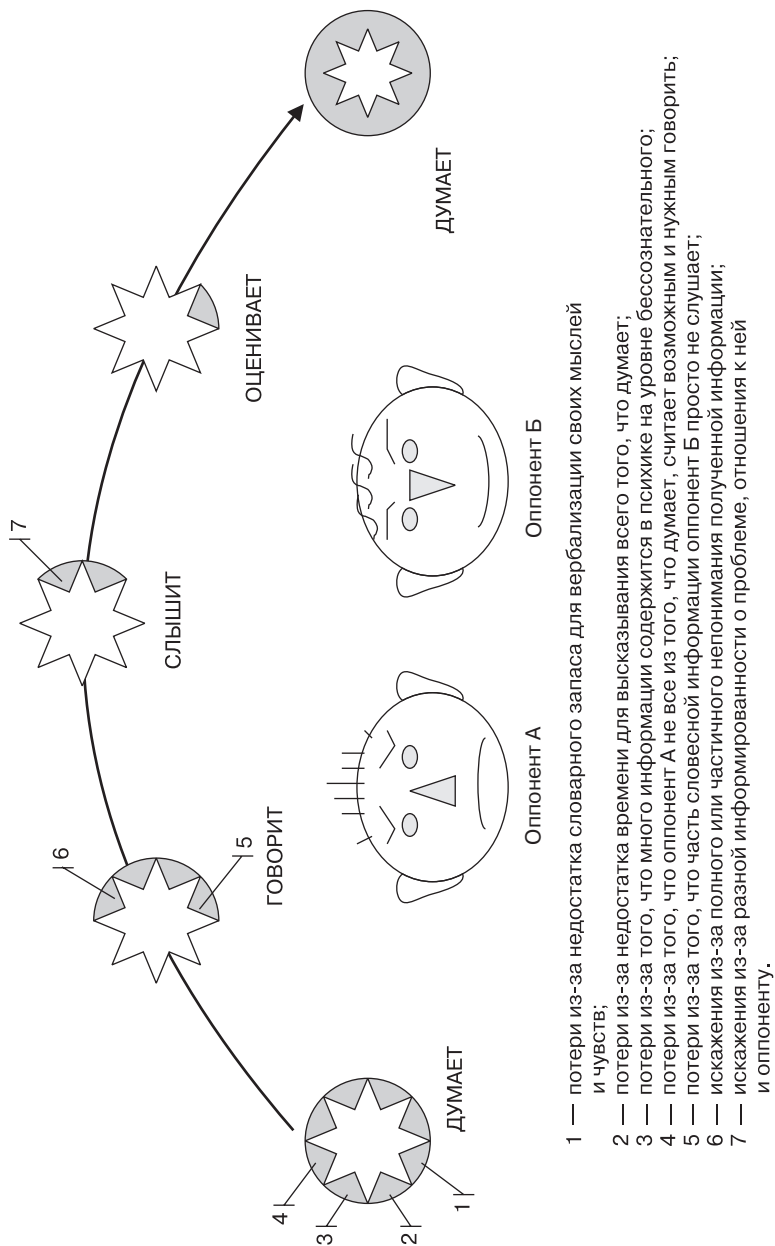


Личностные причины конфликта связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с окружающими.

К причинам, которые в большей степени являются психологическими, можно отнести следующие.

1. *Оценка поведения другого как недопустимого.* Ожидаемое поведение, общение, деятельность со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию, представлены желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми вариантами. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно.
2. *Низкий уровень социально-психологической компетентности.* Конфликтная ситуация — это трудная ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит неподготовленность людей к эффективным действиям в подобных ситуациях. Человек может не иметь представления о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь умений и навыков их применения на практике.
3. *Недостаточная психологическая устойчивость* к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Важнейшим направлением профилактики разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.
4. *Плохо развитая у человека способность к эмпатии*, то есть к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию. Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя в ситуации социального взаимодействия не так, как ожидают партнеры по общению, или не понимает чувств партнера по взаимодействию.
5. *Завышенный или заниженный уровень притязаний* также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.
6. *Холерический тип темперамента* человека относительно чаще может приводить к разрешению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются также различные *акцентуации характера*. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Потери и искажения информации в процессе общения как причина конфликта



Потенциальной причиной конфликтов выступают **потери и искажения информации** не только при общении оппонентов, но и в самом восприятии людьми окружающего мира. Человек достаточно избирательно воспринимает бесконечно многообразную информацию об окружающем. Роль фильтра играют ценности, мотивы, цели, которые зависят от мировоззрения человека, его образованности, профессионализма, нравственности, культуры, жизненного опыта.

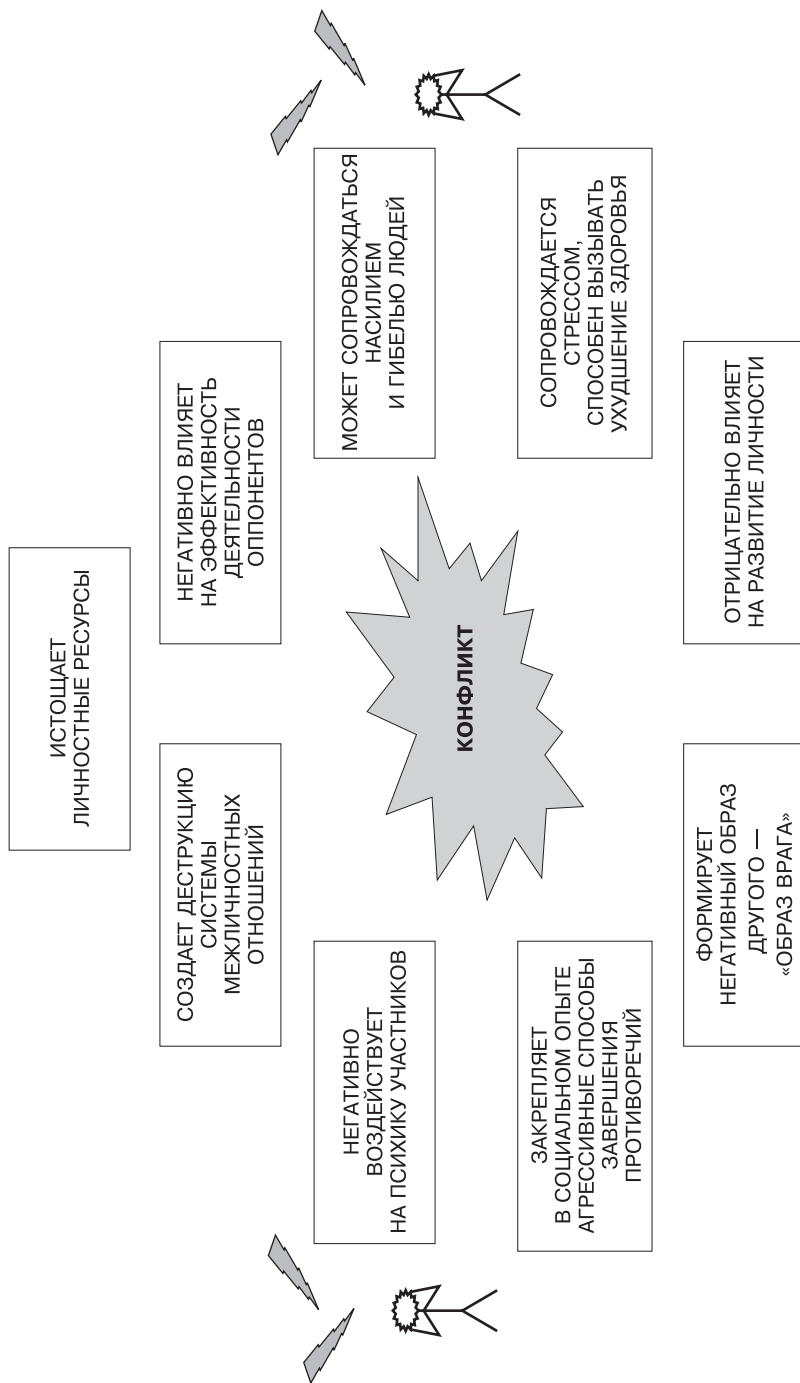
Рассмотрим основные причины.

1. *Часть информации, которая в принципе может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса.* Обогащение словарного запаса человека способствует предупреждению конфликтов, вызванных трудностями в понимании людьми друг друга.
2. *По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации.* Чем насыщеннее жизнь человека, тем больше времени у него уходит на деятельность, тем меньше времени он может посвятить общению. Это затрудняет понимание людьми друг друга.
3. *В ситуациях межличностного общения значительная часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного и в принципе словами выражена быть не может.* На уровне бессознательного и подсознания в психике человека содержится значительное количество существенной информации. Часть этой информации может восприниматься собеседником с помощью невербальных средств коммуникации.
4. *Многое из того, что человек может выразить словами, он не считает нужным говорить.* Причина может быть следующей: часть того, что он думает, вслух высказывать не принято, часть информации он не высказывает потому, что она характеризует его самого с негативной стороны, а часть информации он считает для данного разговора незначимой. Хотя на самом деле она может быть значима для собеседника.
5. *Часть словесной информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит,* так как отвлекается, думает о своих проблемах и т. п.
6. *Не все, что говорит один человек, бывает сразу понятно другому.* Информация теряется из-за того, что собеседник не успевает сразу понять все то, о чем идет речь. Вот почему устная речь должна быть более простой и понятной по сравнению с речью письменной.
7. *На основании одной и той же информации разными людьми могут быть сделаны не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего.* Информация, которая исходит от кого-либо, может быть оценена как положительная одними людьми и как отрицательная другими. Каждая из этих групп может аргументировать свою оценку. Это происходит в силу разного жизненного опыта слушающих, в силу разного знания ими проблемы, о которой идет речь, в силу их разного отношения к говорящему и других причин.

Охарактеризованные выше потери и искажения информации могут приводить к тому, что представление оппонента Б о позиции оппонента А в связи с обсуждаемой проблемой может весьма заметно отличаться от истинной позиции последнего. Сотрудники А и Б могут начать спорить из-за мнимого. Это расхождение в позициях может перерасти в конфликт, причины которого будут иметь информационный характер.

Глава 12. Функции конфликтов

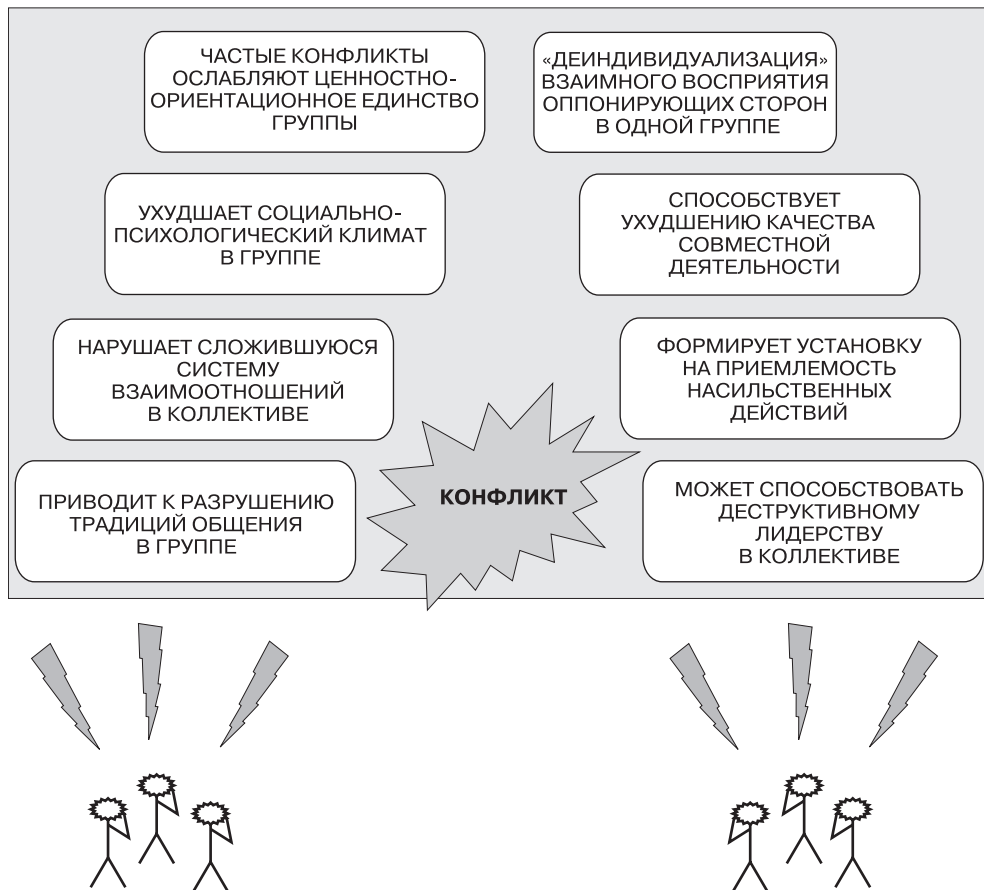
Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам



Деструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам

- *Истощение личностных ресурсов* — материальных, духовных и жизненных сил — в результате конфликтного взаимодействия. Любой конфликт требует от личности мобилизации значительной части возможностей, которые направляются на его завершение. Часто ориентиром становится достижение собственных целей.
- *Деструкция системы межличностных отношений*, сложившихся между субъектами взаимодействия до начала конфликта. Какими бы ни были взаимоотношения в момент возникновения противоречий, противодействие, ставшее реальностью, резко изменяет их характер. С момента первого инцидента появляющаяся неприязнь и возрастающая враждебность к другой стороне нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи.
- *Негативное отражение на эффективности деятельности оппонентов*. Конфликт требует максимальной концентрации. В результате меньше внимания уделяется основной деятельности. Задачи остаются прежними, но отдачи от любого из участников конфликта может не быть. Да и после конфликта оппоненты не всегда способны быстро восстановить прежнюю продуктивность.
- *Выраженное негативное воздействие на психическое состояние участников конфликта*. Чаще всего здесь упоминают резкое изменение настроения участников конфликта, но это не единственная проблема. Изменяется восприятие ситуации, возрастает нервное напряжение, что мешает адекватно оценить обстановку.
- *Психологическое и физическое насилие*. Большое количество умышленных убийств — последствие эскалации конфликтов. Сама форма взаимодействия — противодействие — становится генератором для поиска средств в целях нанесения максимального ущерба. В определенный момент насилие способно стать еще одним средством завершения противоречия.
- *Закрепление в социальном опыте агрессивных способов решения проблем*. Зачастую встречающееся стремление к достижению результата любой ценой, победы, ставшие результатом агрессивного давления, безальтернативное желание взять верх над оппонентом могут стать обычной практикой в подобных ситуациях социального взаимодействия. Успех, достигнутый таким путем, становится стереотипом поведения.
- *Возникновение стрессовых состояний, резкое возрастание вероятности заболеваний*, особенно сердечно-сосудистых, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта. Достаточно ярким примером может быть положение руководителя, как роль достаточно конфликтная и одновременно ведущая к подобным заболеваниям.
- *Формирование негативного образа «другого»* — «образа врага», который способствует созданию негативной установки по отношению к оппоненту, готовности действовать в ущерб ему.
- *Отрицательное влияние на развитие личности*, что способствует формированию у человека неверия в справедливость, убежденность, что сильный всегда прав, мнения о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся.

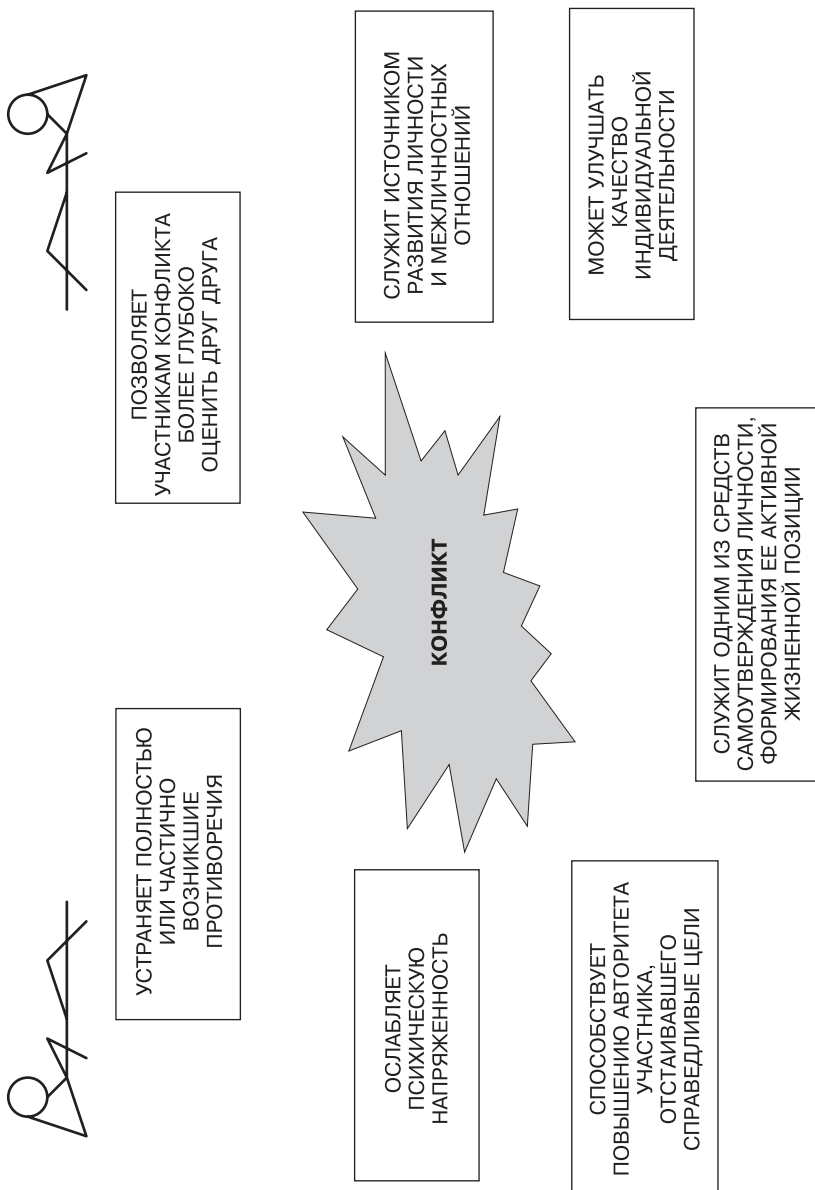
Деструктивные функции конфликтов по отношению к группе



Негативное воздействие конфликта на группу (организацию)

- *Формируется установка на приемлемость насильственных действий:* успех применения насилия в отстаивании интересов группы формирует ее убежденность в необходимости его использования.
- *Происходит «деиндивидуализация» взаимного восприятия сторон конфликта,* что является результатом эмоциональной напряженности. Противостояние оппонентов, их групп поддержки в коллективе ослабляет самосознание каждого в отдельности и ориентирует на цели группы. Поскольку позиция и цели такой группы «единственно правильные» и значимые, противоположная сторона всегда не права, каких бы взглядов ни придерживались отдельные ее члены. Восприятие друг друга осуществляется по принципу «Мы — Они».
- *Разрушаются традиции общения,* коммуникативных взаимосвязей в коллективе, организации. Конфликтное взаимодействие в любых своих проявлениях предполагает общение оппонентов. Оно выступает как средство воздействия, оказания давления, приобретая в условиях эскалации ярко выраженный негативный характер.
- *Возрастает возможность отрицательного влияния на взаимоотношения в коллективе.* Анализ конфликтной ситуации показывает, что достаточно часто на стороне обеих конфликтующих сторон выступают другие члены коллектива. Подобное разделение способно не только внести разлад в функциональные взаимосвязи, но и породить новые конфликты между сторонниками противоположных позиций. В конечном итоге снижается удовлетворенность бывших коллег принадлежностью к своему коллективу, вернуть которую зачастую оказывается невозможно.
- *Ослабевает ценностно-ориентационное единство группы,* снижается групповая сплоченность. При всем разнообразии мнений, установок в коллективе фиксируется совпадение позиций по ключевым целям. Связующим звеном выступает деятельность, объединяющая индивидуальности. Конфликтная ситуация приводит к разделению коллектива, разрушая сложившееся положение.
- *Ухудшается качество совместной деятельности* коллектива, которое происходит, когда конфликт медленно затухает; когда своих целей добился оппонент, который был неправ; когда конфликт оказался длительным и др.
- *Возрастает возможность подкрепления деструктивного лидерства в коллективе* того, кто способен играть такую роль только в конфликтной ситуации.
- *Ухудшается социально-психологический климат в группе.*

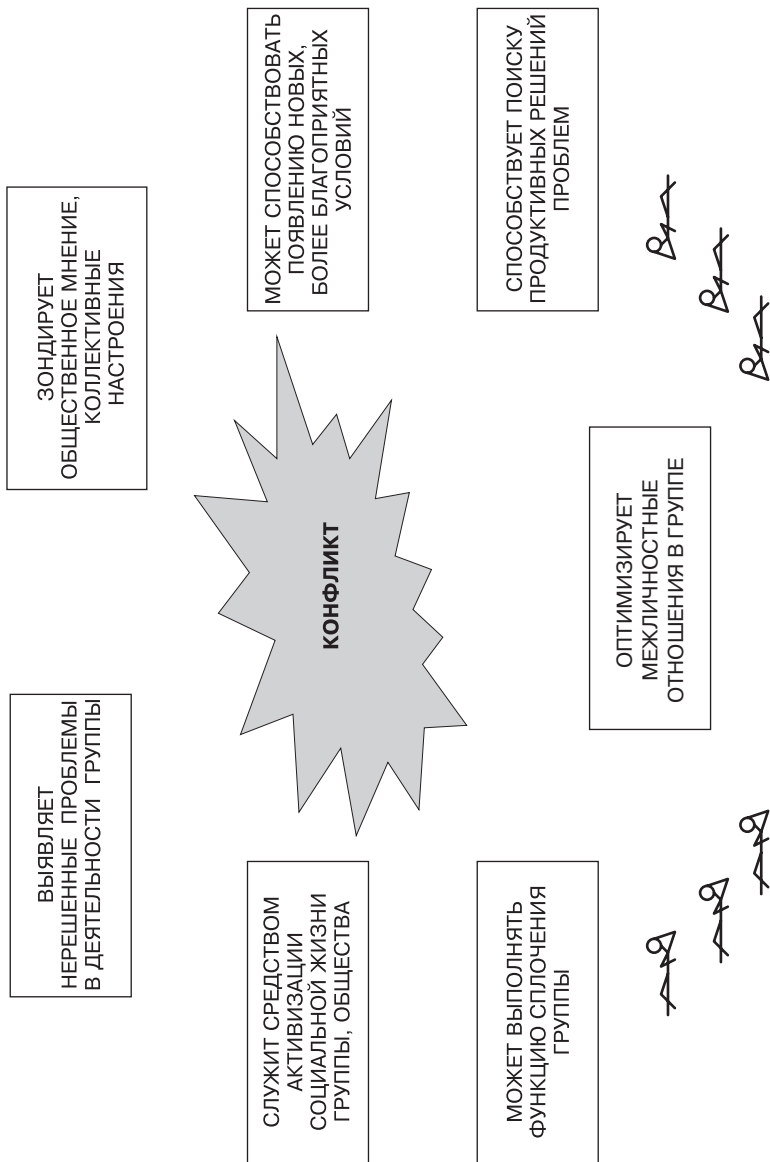
Конструктивные функции конфликтов по отношению к оппонентам



К конструктивным функциям конфликта по отношению к основным участникам можно отнести следующие.

- *Происходит полное или частичное устранение противоречия*, возникающего в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, отдельных работников и т. п. Конфликт высвечивает нерешенные вопросы, которые привели к возникновению непримиримых противоречий. Данная функция стоит одной из первых в ряду факторов, обеспечивающих жизнестойкость конфликтного поведения.
- *Позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей*, их порядочность и деловитость, тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя и т. д. Наконец, важным итогом конфликтной ситуации становится выявление степени психологической устойчивости к стрессовым факторам, которую члены коллектива будут обязательно учитывать в ходе совместной деятельности, влекущей новые трудные ситуации.
- *Позволяет ослабить психическую напряженность* — реакцию участников на конфликт, одной из характеристик которого всегда являются негативные эмоции. Конфликтное взаимодействие способно снять у человека эмоциональную напряженность, вызванную осознанием трудноразрешимых противоречий. Впоследствии разрешение конфликта через компромисс или сотрудничество может и вовсе свести их на нет.
- *Служит источником развития личности, опыта в межличностных отношениях*. Процессы социализации и адаптации, сопровождающие человека, проходят и через плоскость конфликтных отношений, в значительной мере обогащая информацией о возможностях и вариантах преодоления противоречий. Это, безусловно, расширяет сферу и способы взаимодействия человека с окружающими, дает новый социальный опыт решения трудных ситуаций.
- *Может улучшить качество индивидуальной деятельности*. Парадоксальная, на первый взгляд, функция конфликта нашла подтверждение в исследовательской практике. В первую очередь это характерно для начальных этапов конфликта, когда демонстрация персональных результатов может способствовать занятию более выгодной позиции, влиянию на общественное мнение. Наиболее выражено это в деятельности молодежи.
- *При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих*. Несмотря на то что в целом справедливость целей может быть достаточно относительным понятием, для группы сторонников оппонента, да и за пределами этого круга, в коллективе представления о ней однозначны. Решение идти на конфликт ради нее становится в восприятии людей вполне конструктивным шагом.
- *Является одним из средств самоутверждения личности*. Попытка решения противоречий, пусть и конфликтным путем, может стать возможностью проявления своей позиции по отношению к проблемам коллектива, возможностью выделиться как личности, имеющей собственный взгляд на них. В конечном итоге это становится путем формирования активной позиции во взаимодействии с окружающими.

Конструктивные функции конфликтов по отношению к группе

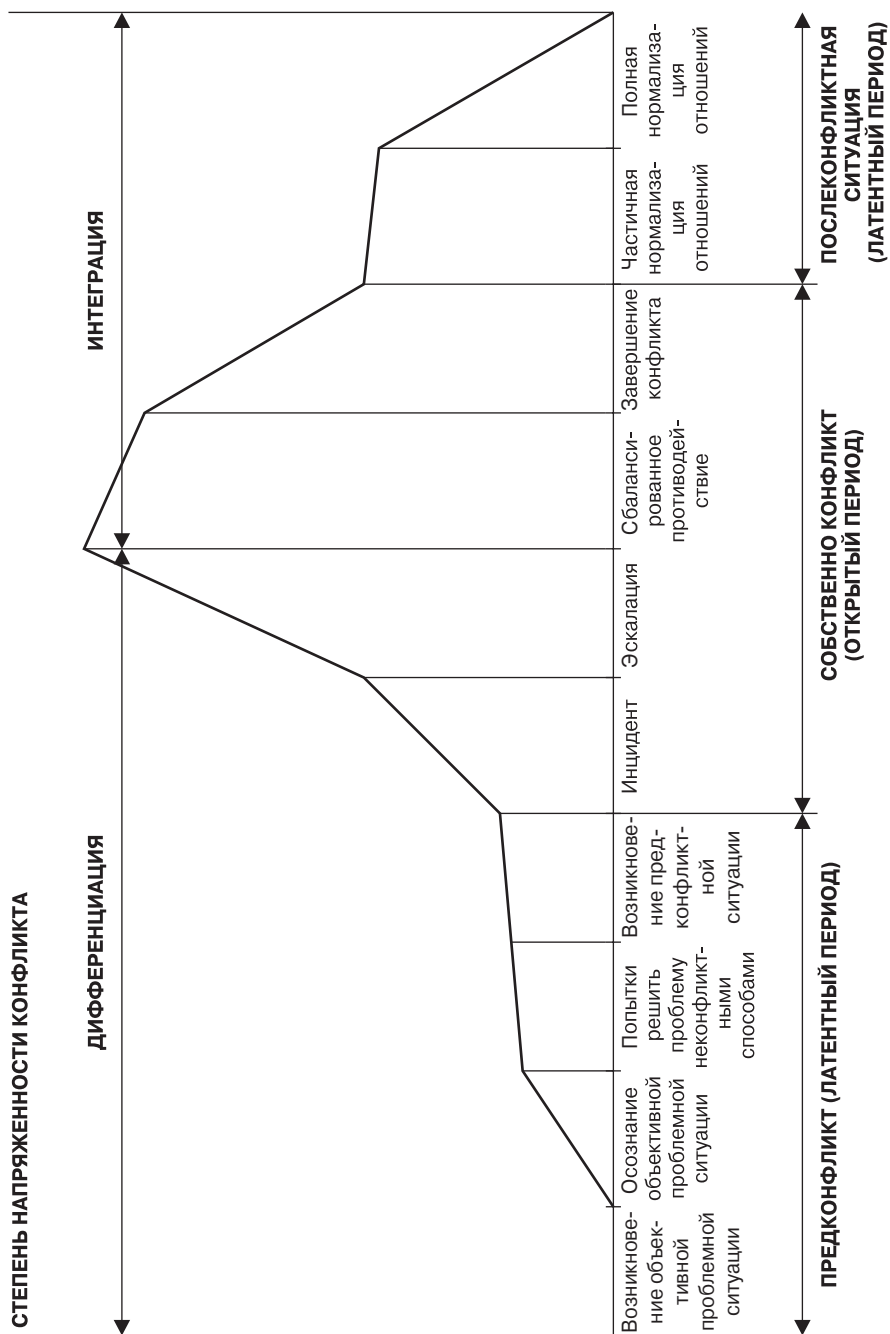


Конструктивные функции конфликта по отношению к социуму заключаются в следующем.

- *Высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы*, особенно там, где члены группы привыкли скрывать или гасить их. В одном случае конфликт дает возможность выработки мер «по канализации социального недовольства и негативных эмоций» (Л. Козер), а в другом — выступает инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения, с помощью которого руководитель или группа могут регулировать поведение отдельных лиц.
- *Зондирует общественное мнение*, коллективные настроения, социальные установки, актуализирует гуманистические ценности, позволяет оценить их общность и антагонизм. Как указывает Л. Козер: «Борьба может соединять вместе индивидуумов и группы, не связанных какими-либо отношениями. Коалиции и временные союзы в большей степени, чем постоянные и сплоченные группы, будут являться результатом конфликтов, в которых затрагиваются, в первую очередь, прагматические интересы участников».
- *Выступает средством активизации социальной жизни группы или общества*, поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником развития. Нужно учесть и тот факт, что отсутствие конфликтов может быть свидетельством слабости групповой структуры, которая накапливает негативизм и враждебность вместо того, чтобы открыто разрешать противоречия, осознав конфликт как допустимое при определенных условиях средство.
- *Способствует созданию новых, более благоприятных условий*, к которым легче адаптируются члены коллектива. Обстановка, в которой существует группа, деятельность, которой она занимается, подвержены изменениям. Гибкое отношение к конфликту дает возможность учесть это и сформировать новые нормы, традиции, позволяющие успешно жить и работать с учетом изменений.
- *Выполняет функцию сплочения группы* перед лицом внешних трудностей (К. Кэмпбелл), группа приобретает качественно новое состояние. В первую очередь это касается ситуаций конфликтов с другой группой, имеющей иные интересы и ценности. В таких конфликтах мобилизуются усилия всех членов и стираются внутренние различия.
- *Способствует поиску продуктивных решений проблем*. Данная функция проявляется особенно ярко там, где при наличии четких критериев оценки деятельности значим вклад каждого члена коллектива и имеется опыт конструктивного преодоления противоречий. В первую очередь это касается групп, ориентированных на предметно-познавательную деятельность.
- *Оптимизирует межличностные отношения*, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе. Конфликт позволяет устранить проблемы в отношениях. Факт снижения напряженности между оппонентами играет стабилизирующую роль, в результате чего устанавливается более доброжелательная обстановка, что происходит почти в каждом втором конфликте. В то же время ярче всего это проявляется в ситуациях, когда ключевые интересы и ценности не затронуты.

Глава 13. Динамика конфликта

Основные периоды и этапы динамики конфликта



Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий.

В ней можно выделить ряд периодов и этапов.

1. **Предконфликт** (латентный период). Он включает следующие этапы:

- ♦ *возникновение объективной проблемной ситуации*. Сущность данного этапа состоит в появлении противоречия, которое еще не осознано и конфликтных действий нет. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией;
- ♦ *осознание объективной проблемной ситуации*. Реальность воспринимается как проблемная, возникает потребность принять меры для разрешения противоречия. Ряд объективных и субъективных причин способствуют искажению воспринимаемой ситуации;
- ♦ *попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами*. Они заключаются в разного рода информировании противостоящей стороны — убеждении, разъяснении, просьбе и пр. В любом случае, на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции;
- ♦ *возникновение предконфликтной ситуации* воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или общественно важным интересам.

2. **Собственно конфликт** (открытый период), который включает в себя этапы:

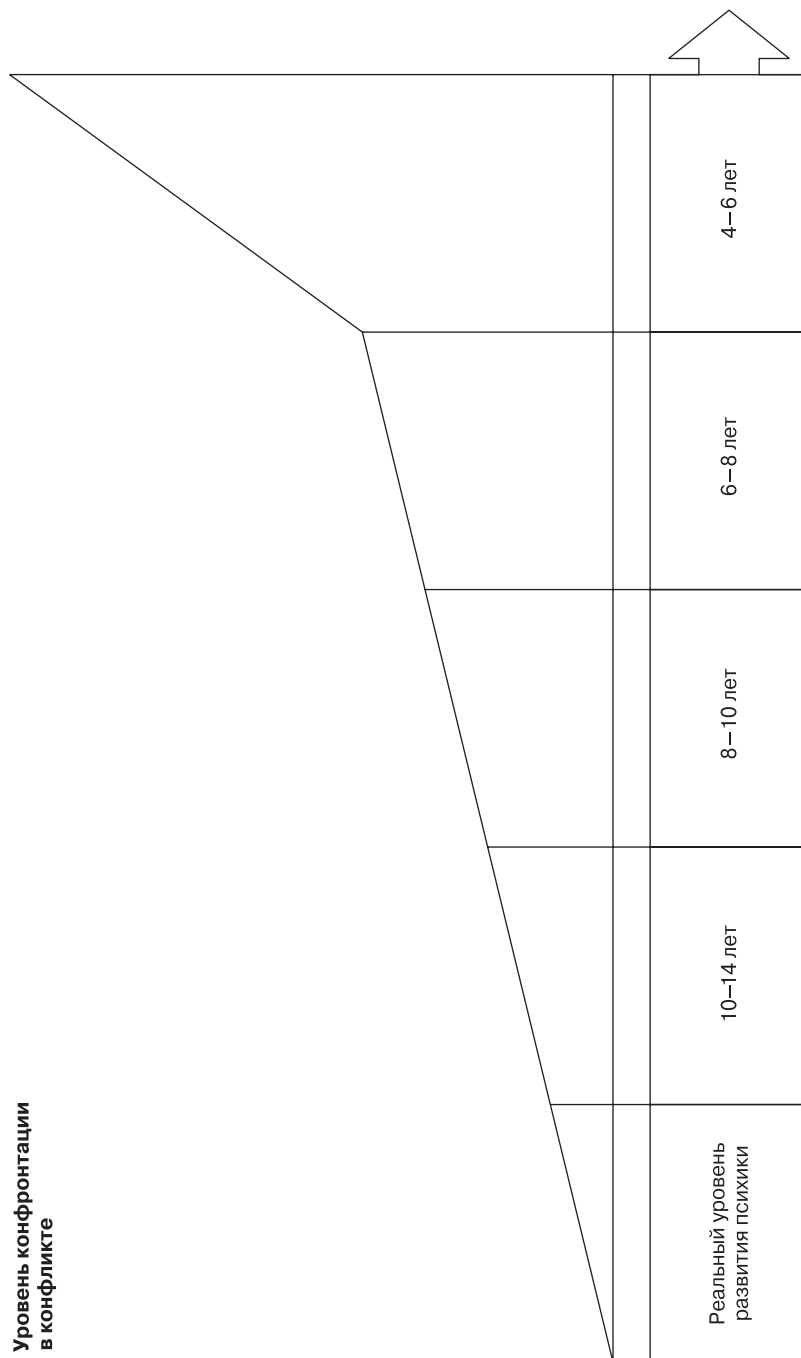
- ♦ *инцидент* — первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться;
- ♦ *эскалация* — резкая интенсификация борьбы оппонентов; та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта;
- ♦ *сбалансированное противодействие*. Здесь обнаруживается, что использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;
- ♦ *завершение конфликта* — переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

3. **Послеконфликтная ситуация** (латентный период). Она включает в себя следующие этапы:

- ♦ *частичная нормализация отношений*: негативные эмоции не исчезли, происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;
- ♦ *полная нормализация отношений*. Данный этап наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

В конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон. Здесь конфликт развивается по восходящей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс *интеграции*.

Регрессия сознательной сферы психики в процессе эскалации конфликта (с позиции соответствия эмоционально-познавательных функций определенному возрастному уровню)



Под **эскалацией конфликта** понимается прогрессирующее во времени обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга по интенсивности выше, чем предыдущие.

Для эскалации конфликта характерны:

- *сужение когнитивной сферы* в поведении и деятельности, переход к более примитивным формам отражения;
- *вытеснение адекватного восприятия «другого» «образом врага»*, который постепенно становится доминирующим. «Образ врага» как целостное представление об оппоненте начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного *негативными оценками*. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер;
- *рост эмоционального напряжения* как реакция на рост угрозы возможного ущерба;
- *переход от аргументов к претензиям и личным выпадам*;
- *рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризации*;
- *применение насилия* в целом провоцируется не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной;
- *потеря первоначального предмета разногласий* — противоборство перерастает в столкновение, где первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли;
- *расширение границ конфликта*, то есть переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения;
- *увеличение числа участников*, приводящее к изменению характера конфликта, расширению набора применяемых в нем средств.

Обострение конфликта сопровождается регрессией психики, которая основывается на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности, развивается поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону.

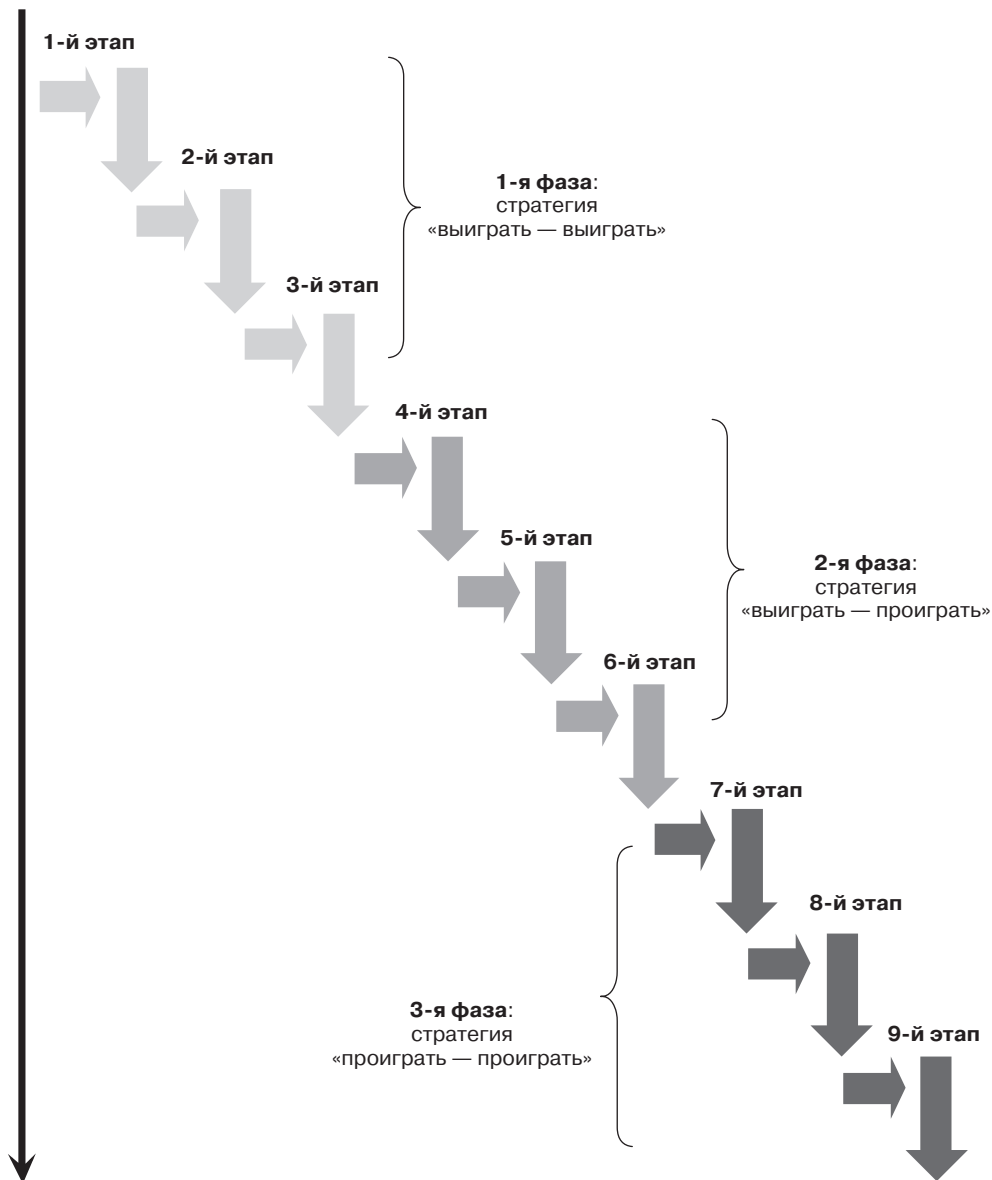
Два первых этапа отражают развитие предконфликтной ситуации, рост психической напряженности. Принимаемые меры понимаются противоположной стороной как сигнал к эскалации.

Третий этап — собственно начало эскалации. Стороны надеются путем нажима изменить позиции оппонента, при обоюдной неготовности уступить. Зрелый взгляд на реальность уступает упрощенному подходу, который легче поддерживать эмоционально.

На четвертом этапе психика регрессирует приблизительно до уровня, соответствующего 6–8 годам. У человека еще присутствует образ «другого», но он больше не готов считаться с его мыслями, чувствами.

На пятом этапе эскалации признаки поступательной регрессии проявляются в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной — себя. На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком «образе врага».

Модель эскалации конфликтного противодействия (по Ф. Глазлу)



Процессы, протекающие в ходе развития конфликта, требуют пристального внимания в силу своей противоречивости и радикальных отличий от повседневного социального взаимодействия.

В частности, динамика конфликта была изучена Ф. Глазлом, который представил ее в виде эскалации противодействия, включающей 9 этапов. По его мнению, это процесс движения вниз от конструктивного взаимодействия к острому противодействию и «упрощению интерпретации причин и событий».

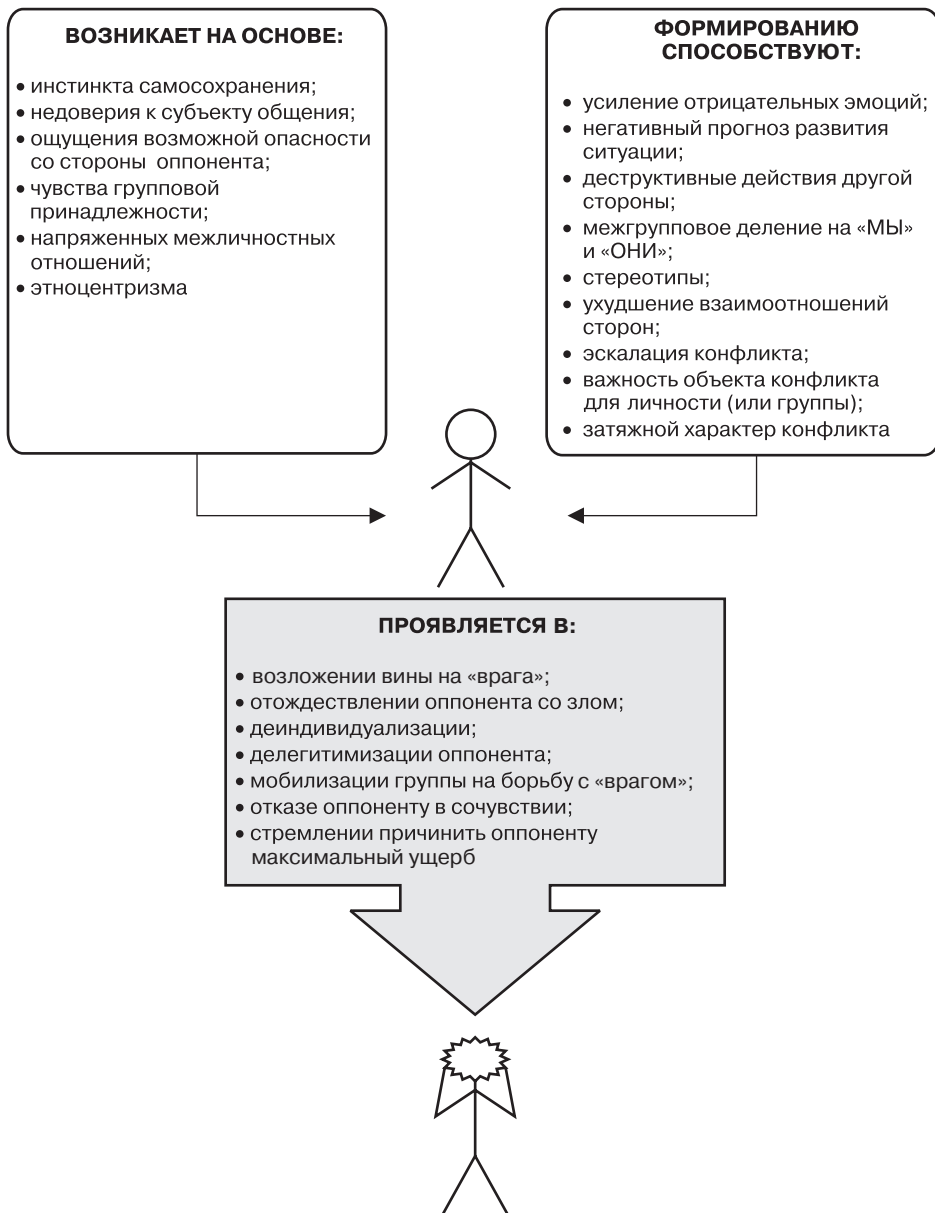
Первая фаза включает начальные три этапа. На первом действии сторон позволяют сохранить совместную деятельность и сотрудничество. Напряжение проявляется только в случаях необходимости улучшить свою позицию. Но уже на втором этапе происходит поляризация оппонентов. На первый план выходят собственные точки зрения. Стороны еще не стремятся к победе, а стараются привлечь оппонента на свою сторону путем постановки его в безвыходное положение. Третий этап ведет к переходу от обсуждения противоречия к первым провокационным действиям. Приоритет своих целей требует блокирования целей противоположной стороны. В целом же первая фаза при осознании сторонами напряжения и изменении отношения друг к другу позволяет искать конструктивное решение в условиях взаимодействия.

Вторая фаза, включающая этапы с четвертого по шестой, проходит под знаменем стратегии «победитель — проигравший». В первой ее части эскалация конфликта приводит к осознанию оппонентами того, что завершить конфликт совместными и мирными усилиями не удастся. Противодействие усиливается, сопровождаясь все более четким разделением образа «Я» и «образа врага». Собственная репутация и поддержка окружающих становятся главной задачей. Пятый этап ставит точку в вопросе о доверии оппонентов друг другу — его больше нет. Компромиссы неприемлемы. Последний в этой фазе этап демонстрирует преобладание стратегий угроз и радикальных мер. Противодействие скатывается к насилию. Таким образом, основным содержанием данной фазы является стремление оппонентов достичь исключительно собственных целей в том виде, в каком каждый представляет их. Вина за сложившуюся ситуацию целиком возлагается на «врага».

Заключительная третья фаза требует от сторон нового поворота во взглядах. Речь идет не столько о собственной победе, сколько об уничтожении противника. Седьмой этап характеризуется действиями, снижающими способность оппонента на ответ. Впоследствии, на восьмом этапе, целью становится произвести максимальное впечатление на противника, повлиять на его «нервную систему». В заключении эскалация достигает той степени, когда цель уничтожения оппонента может достигаться даже путем самоуничтожения.

Ф. Глазл отмечает, что в процессе эскалации важную роль играют «пороговые или поворотные моменты» каждого этапа, когда оппоненты находят в себе силы сделать очередной шаг, осознавая, что поворот назад становится все менее возможным. Конфликт расширяет «социальный объем», даже порождает другие конфликты, а сам все более персонифицируется.

Формирование «образа врага» в конфликте



Формирование «**образа врага**» является одним из этапов формирования информационной модели ситуации у оппонентов в ходе эскалации конфликта. Первые его признаки заключаются в создании представления об оппоненте, интегрирующем искаженные и иллюзорные черты. Они появляются в ходе скрытого периода развития конфликта в результате восприятия, детерминированного *негативными оценками*. Пока отсутствует противодействие, пока угрозы не реализованы, «образ врага» носит очаговый характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное.

В ходе эскалации «образ врага» проявляется все более выразительно и, что самое главное, постепенно вытесняет объективный образ. Этому способствуют как личностные психологические особенности реакции человека на конфликтную ситуацию, так и специфика межличностных отношений.

Человек обычно придает значительную личностную окраску плодам собственного интеллекта. Критика результатов его интеллектуальной деятельности противоположной стороной может быть воспринята как негативная оценка его как личности. Критика воспринимается как угроза самооценке личности, а попытки защитить себя ведут к смещению предмета конфликта в личностный план. Это усиливает негативное восприятие оппонента, добавляя характеристике дополнительные черты, способствующие восприятию его как врага, который обесценивается до состояния «вещи» и лишается человеческих черт. Однако те же люди способны нормально функционировать внутри своей группы. Из-за этого неопытному наблюдателю трудно заметить их глубоко регрессировавшее восприятие других и принять меры по регулированию конфликта.

Результатом становится оправдание любых действий (вплоть до физического насилия), направленных против оппонента, отказ от попыток поиска любых форм конструктивного взаимодействия.

О том, что «образ врага» становится доминирующим в информационной модели конфликтной ситуации, свидетельствуют следующие *признаки*:

- недоверие (все, что исходит от «врага», — либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);
- возложение вины на «врага» («враг» ответствен за все возникшие проблемы и виноват во всем);
- негативное ожидание (все, что делает «враг», он делает с единственной целью — нанести нам вред);
- отождествление со злом («враг» воплощает противоположное тому, что я есть и к чему стремлюсь, он хочет уничтожить то, чем я дорожу, и поэтому должен быть сам уничтожен);
- представление «нулевой суммы» (все, что выгодно «врагу», вредит нам, и наоборот);
- деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим «врагом»);
- отказ в сочувствии (мы не имеем ничего общего с нашим «врагом», никакая информация не сможет побудить нас проявлять к нему гуманные чувства; руководствоваться этическими критериями по отношению к «врагу» опасно и неблагоприятно).

Модели развития конфликтного взаимодействия (по Н. В. Гришиной)



Конфликтное взаимодействие оппонентов (по Н. В. Гришиной) развивается на фоне ситуационного контекста, включающего общий кооперативный или конкурентный характер взаимодействия сторон, условия протекания конфликта, наличие «третьих сил», а также прежний опыт взаимодействия сторон и др.

Прежний опыт отношений определяет формирование определенного *отношения к ситуации*, типа взаимодействия с партнером:

- ❑ позитивный опыт отношений (разногласия успешно преодолевались или отсутствовали) — позитивная установка на достижение договоренностей;
- ❑ оппонентам не всегда удавалось достичь соглашения и полностью преодолеть возникавшие противоречия (неопределенный опыт преодоления разногласий) — неопределенная установка, связанная с отсутствием уверенности в возможности договоренности;
- ❑ опыт негативного эмоционального взаимодействия (в прежних конфликтных ситуациях непонимание оппонентами друг друга сопровождалось яркими негативными эмоциями) — нежелание договариваться, актуализация негативных эмоций.

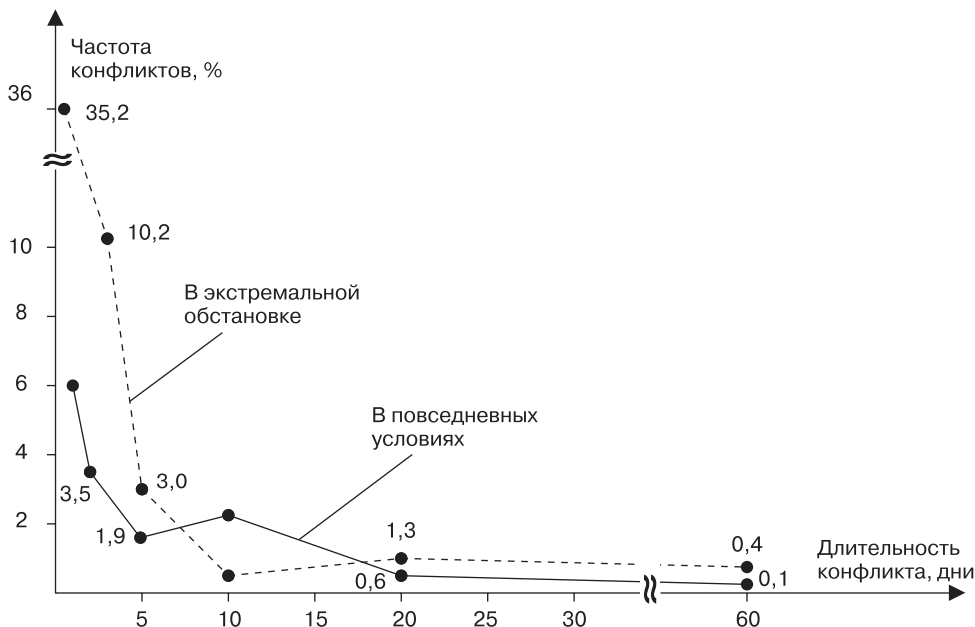
Сформировавшиеся установки начинают определять *параметры взаимодействия сторон*. Характеризуя их, важно учитывать целевые компоненты в решении возникших противоречий, которые они ставят перед собой в сложившейся ситуации. Это сказывается на различиях в восприятии каждым другого участника конфликта. В одном случае целью оппонентов по конфликтной ситуации будет стремление прийти к обоюдному взаимопониманию. В другом случае речь пойдет о простом решении проблемы, устранении ее причины, когда вовсе не обязательно понимать друг друга или искать согласие. Наконец, третий вариант развития событий может предусматривать еще одно направление — путь, связанный с соперничеством.

Несмотря на то что предмет разногласий может казаться достаточно устойчивой составляющей конфликтной ситуации, объем рассогласований способен изменяться исходя из характера взаимоотношений с партнером.

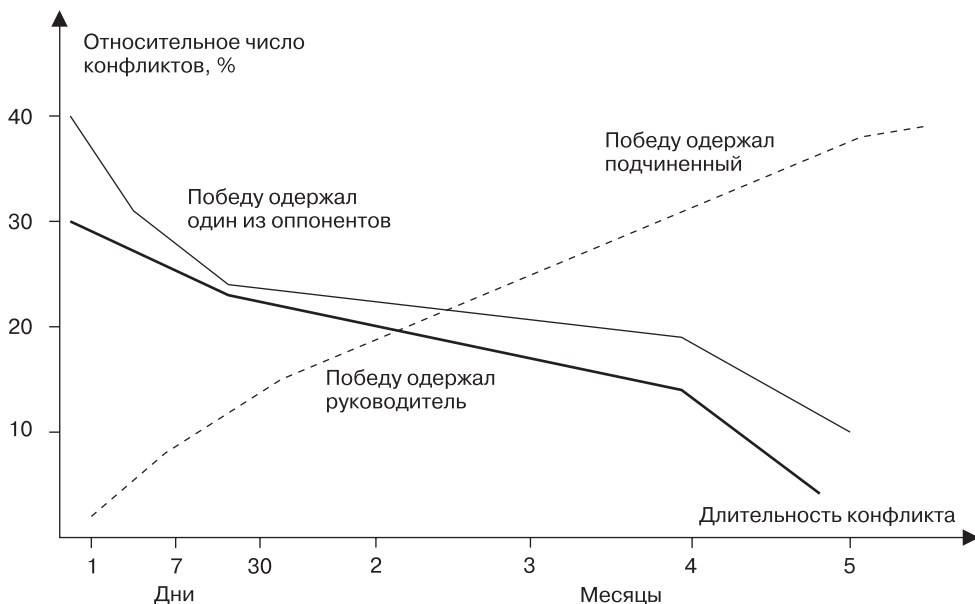
В зависимости от восприятия противостоящей стороны развивается само взаимодействие и происходит выбор средств воздействия, которые используют участники конфликта по отношению друг к другу. Они реализуются в конкретных *типах взаимодействия*:

- ❑ **сотрудничество** — тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором его участники стремятся к разрешению возникшего между ними противоречия, ориентируясь на сохранение позитивных отношений и опираясь на них в процессе взаимодействия;
- ❑ **кооперация** — тип взаимодействия, участники которого стремятся к разрешению возникшего противоречия независимо от фактора взаимоотношений между ними, опираясь на формальные возможности решения противоречий;
- ❑ **конкуренция** — тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором участники в первую очередь стремятся не к разрешению существующих между ними противоречий, а к «победе» над противоборствующей стороной средствами, используемыми при борьбе с противником.

Динамика частоты конфликтов в зависимости от их длительности



Соотношение длительности конфликтов и их итогов



Исследования, проведенные в социологии и психологии, показывают, что существуют **различия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют.**

В этих работах выявлено следующее:

- большинство конфликтов «по вертикали» (более 78 %) длится не более трех месяцев;
- половина из них (55,8 %) продолжается до одного месяца.

Тогда как:

- 71 % конфликтов между руководителями первичного и среднего звена завершается в течение трех месяцев;
- до одного месяца продолжается 49 % подобных конфликтов;
- в то же время только 65 % конфликтов между госслужащими разрешаются в течение полугода.

В **экстремальных условиях**, которые выступают мощным катализатором процессов конфликтного взаимодействия, **конфликты развиваются в «ускоренном» темпе:**

- в течение одной недели завершаются около 70 % конфликтов, происходящих в экстремальных условиях;
- более 55 % разрешаются в течение первых трех дней.

Существует **зависимость длительности конфликтов и их итогов**, в частности в отношении конфликтов «по вертикали».

- Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах.
- Противоположным является соотношение длительности конфликта и его успешности для подчиненного.

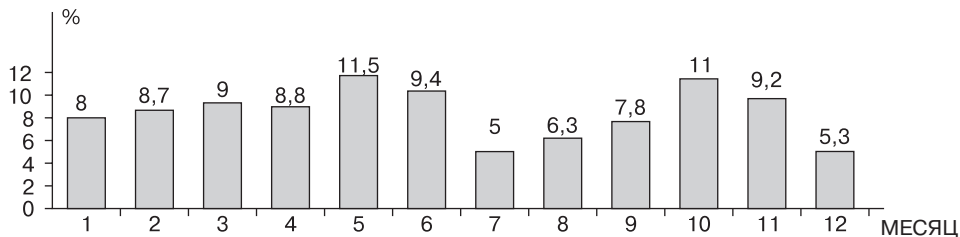
Чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу и тем скоротечнее конфликт. И наоборот, чем менее начальник прав, тем настойчивее подчиненный и тем длительнее конфликт, так как руководитель не настроен на уступку.

В **длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная его основа.** При таком противоборстве объект, по поводу которого начался конфликт, отходит на второй план, борьба идет по поводу претензий, оскорблений, грубости, которые были допущены в ходе этого процесса, происходит замена деловой сферы конфликта личностной.

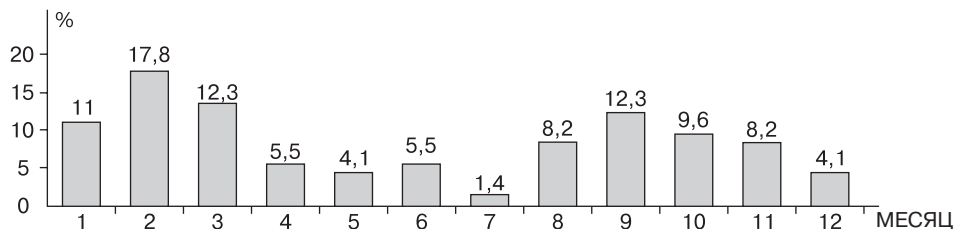
Важной особенностью динамики криминальных конфликтов является быстрая эскалация конфликтного взаимодействия, завершающаяся применением насилия. В таких конфликтах количество циклов взаимодействия, состоящих из одноразового «обмена» реакциями, ограничено, и чем выше «стартовый уровень», тем меньше подобных циклов предшествует применению насилия.

Помимо указанных характеристик, на исход конфликта всегда оказывают влияние временные параметры. Поэтому для изучения специфики конфликтного взаимодействия исследователям может быть интересна оценка **зависимости динамики частоты конфликтов от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.** Особенности того или иного временного периода накладывают свой отпечаток на эту сторону межличностного взаимодействия.

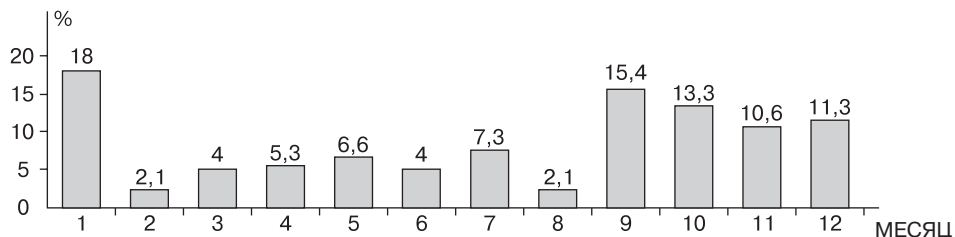
Динамика среднемесячной частоты конфликтов в течение года



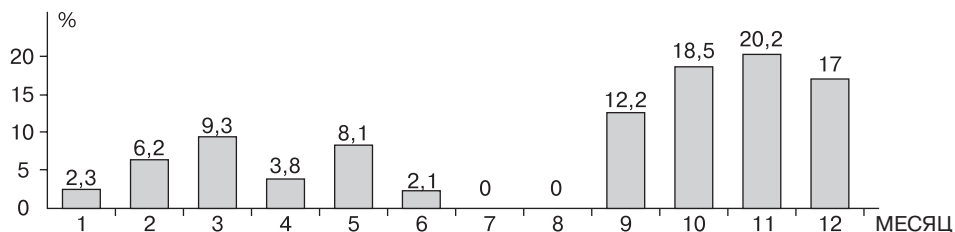
Конфликты между офицерами



Конфликты между госслужащими



Конфликты между курсантами



Конфликты между суроворцами

В различных исследованиях уделяется большое внимание динамическим характеристикам, оказывающим влияние на конфликтное взаимодействие. Связано это с тем, что помимо индивидуальных характеристик, присущих каждому конфликту, на конструктивный или деструктивный его исход, на последствия для оппонентов и коллективов, в которых конфликт протекает, оказывают влияние временные параметры.

Фактор времени — объективная характеристика, которая не просто сопровождает нас на протяжении жизненного пути или любого взаимодействия, но и, как показывает практика, оказывает значительное, порой решающее, влияние на развитие событий. Нас, естественно, в первую очередь будут интересовать особенности взаимодействия конфликтного характера.

Как уже предполагалось несколько ранее, особенно показательны в этом плане результаты исследований, позволяющие рассмотреть и сравнить *частоту возникновения конфликтов в течение года* для коллективов, радикально отличающихся по виду деятельности.

Предлагаемые диаграммы демонстрируют некоторые особенности этой характеристики.

Частота конфликтов колеблется в зависимости от организации и особенностей совместной деятельности в течение года. Наиболее «конфликтным» временем года, например, для офицеров является весна (29,7%), а месяцем — май.

Основными причинами колебания частоты конфликтов в течение года являются:

- циклический характер воинской деятельности;
- особенности психических состояний офицеров, связанные с весенним и осенним периодами — подведением итогов за полугодие.

Наибольшее число конфликтов среди госслужащих происходит в феврале (17,8%), марте и сентябре (по 12,3%). Это обусловлено:

- возрастанием рабочей нагрузки, связанной с распределением ресурсов;
- исполнением бюджета в организациях;
- завершением периода массовых отпусков.

Две первые диаграммы демонстрируют сходные характеристики — цикличность в увеличении и снижении количества конфликтов в зависимости от месяца, в который они регистрируются, а также различия — пики конфликтов приходятся на разные периоды, что служит отражением специфики деятельности, вносящей свой вклад во взаимоотношения в коллективах.

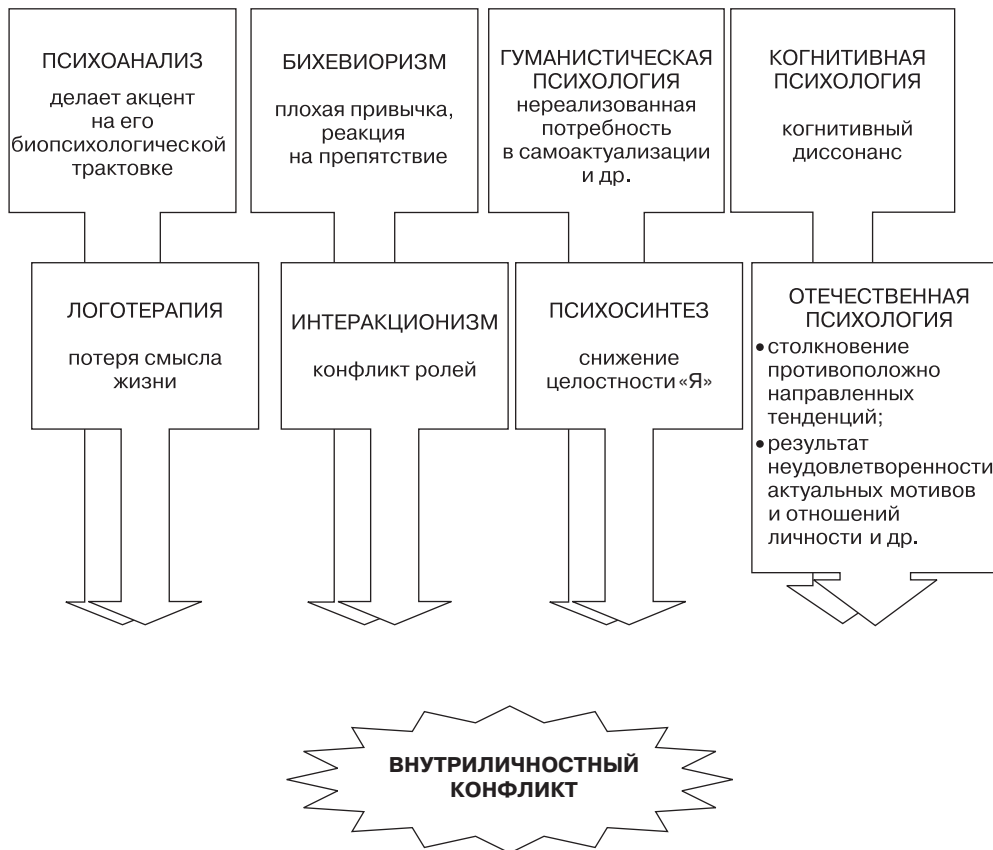
Анализ межличностных конфликтов учащихся закрытых учебных заведений показывает, что основные тенденции распределения конфликтов в течение года могут быть объяснены спецификой основного вида деятельности — учебы.

Наиболее конфликтным является первый семестр учебного года и особенно период сдачи зачетной и экзаменационной сессий. Частота конфликтов в этот период возрастает примерно в 1,5 раза по сравнению со среднемесячным уровнем.

Для конфликтологов подобные показатели конфликтного взаимодействия предоставляют достаточное поле деятельности. Прежде всего, такой анализ способен обеспечить руководителей ориентирами в динамичной жизни организаций и повысить уровень управляемости ими.

Глава 14. Внутриличные конфликты

Подходы к пониманию внутриличного конфликта (по А. И. Шпилову)



КОГНИТИВНАЯ СФЕРА	ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СФЕРА	ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СФЕРА	ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
<ul style="list-style-type: none"> • ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ ОБРАЗА «Я»; • СНИЖЕНИЕ САМООЦЕНКИ; • ОСОЗНАНИЕ СВОЕГО СОСТОЯНИЯ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТУПИКА; • СОМНЕНИЯ В СОБСТВЕННЫХ МОТИВАХ 	<ul style="list-style-type: none"> • ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ; • ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ 	<ul style="list-style-type: none"> • СНИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ; • СНИЖЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ; • НЕГАТИВНЫЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН ОБЩЕНИЯ 	<ul style="list-style-type: none"> • НАРУШЕНИЕ НОРМАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА АДАПТАЦИИ; • УСИЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СТРЕССА

Проблема внутриличностного конфликта активно разрабатывалась и разрабатывается в западной психологии. Достаточно часто к ней обращаются различные психотерапевтические практики.

В зарубежных исследованиях внутриличностный конфликт рассматривается исходя из понимания личности, которое сложилось в рамках определенной психологической школы.

Психоаналитическое направление — биопсихологическая трактовка: столкновение желаний (З. Фрейд); регресс на более низкий уровень психики (К. Юнг); столкновение стремлений к удовлетворению желаний и к безопасности и как противоречие «невротических потребностей» (К. Хорни).

Бихевиоризм — плохая привычка, результат ошибочного воспитания (Б. Скиннер); фрустрация (Н. Миллер, Дж. Доллард).

Гуманистическая психология — противоречие между осознанными, но ложными самооценками (К. Роджерс); нереализованная потребность человека в самоактуализации (А. Маслоу).

Когнитивная психология — когнитивный диссонанс как негативное состояние в ситуации несоответствия знания и поведения или несовпадения двух знаний (Л. Фестингер). Субъективно когнитивный диссонанс переживается как дискомфорт. Поэтому личность стремится устранить его.

Теория поля — это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины и субъект вынужден делать выбор между тенденциями: положительной и отрицательной; положительной и положительной; отрицательной и отрицательной (К. Левин).

Логотерапия — потеря смысла жизни (В. Франкл).

Интеракционизм — конфликт ролей (А. Голднер).

Психосинтез — острые противоречия внутри личности, снижающие цельность «Я» (Р. Ассаджоли).

Таким образом, в большинстве теорий внутриличностного конфликта, разработанных зарубежными психологами, основу составляют:

- категория противоречия, внутренней борьбы;
- понятие психологической защиты (преодоления конфликта).

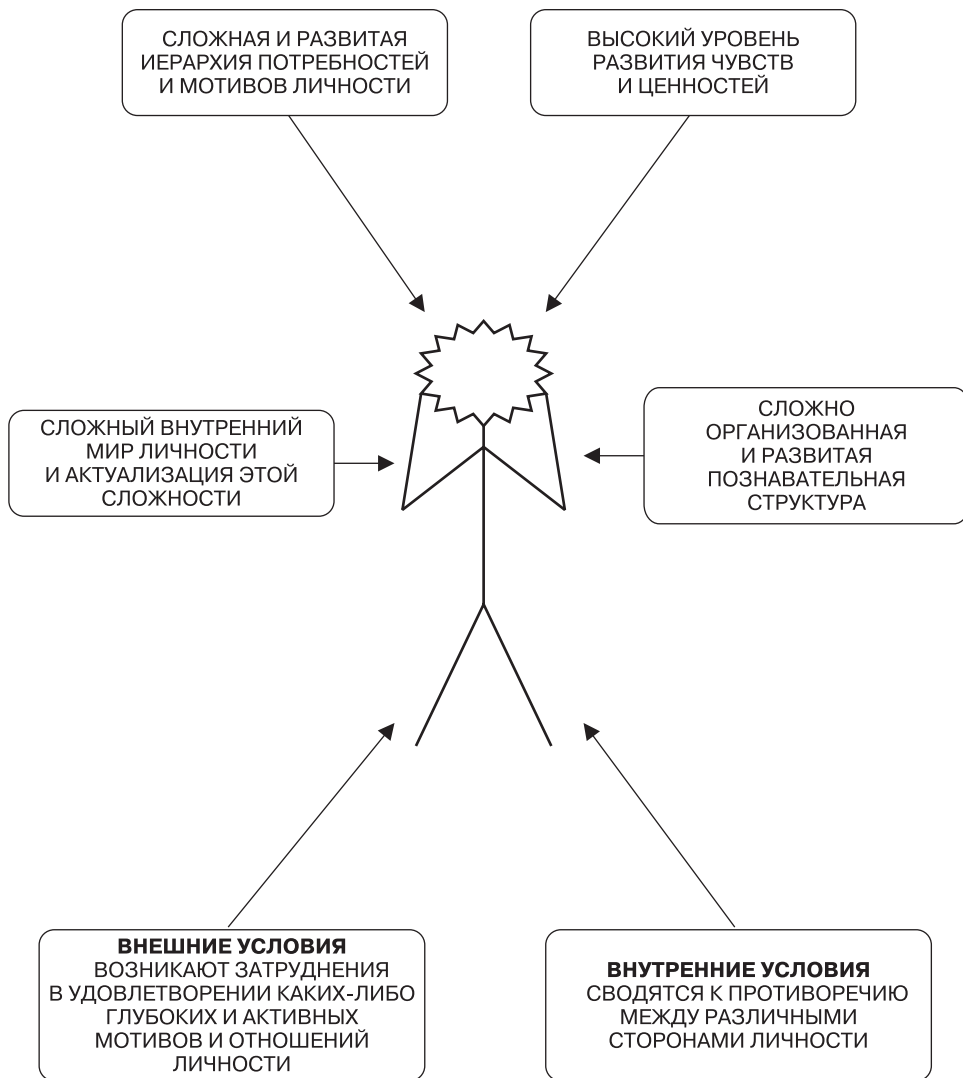
Протекание внутриличностного конфликта здесь связывается с негативными переживаниями.

Отечественные традиции психологии предлагают несколько иное видение проблемы, связанное с тем, как понималась личность в советской, а затем в российской психологии.

Отечественная школа видит внутриличностный конфликт как столкновение двух сильных, но противоположно направленных тенденций (А. Лурия); «результат острого неудовлетворения глубоких и актуальных мотивов и отношений личности» (В. Мерлин); столкновение двух внутренних побуждений, отраженных в сознании в виде самостоятельных ценностей (Ф. Василюк) и др.

Внутриличностный конфликт — острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

Условия возникновения внутриличностных конфликтов



К сферам внутриличностного конфликта традиционно относят: *когнитивную, эмоциональную, поведенческую сферы* и *интегральные показатели*.

Внутриличностные конфликты возникают под влиянием на личность окружающей среды, в том числе социальной. Можно выделить две группы противоречий, лежащих в основе конфликта:

- объективные противоречия, внешние по отношению к человеку, которые переходят во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные и др.);
- противоречия внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде.

Выделяют три уровня развития психологического противоречия (Е. Донченко и Т. Титаренко):

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

На каждом из этих уровней возможно разрешение противоречия. Это зависит от того, что человеку необходимо для осуществления нормальной жизнедеятельности, каким его потребностям грозит отказ. Может быть и так, что до внутриличностного конфликта человек так и не доходит. Но нередко противоречие развивается дальше, перерастает во внутренний конфликт.

Для возникновения внутриличностного конфликта необходимо присутствие *личностных и ситуативных условий*.

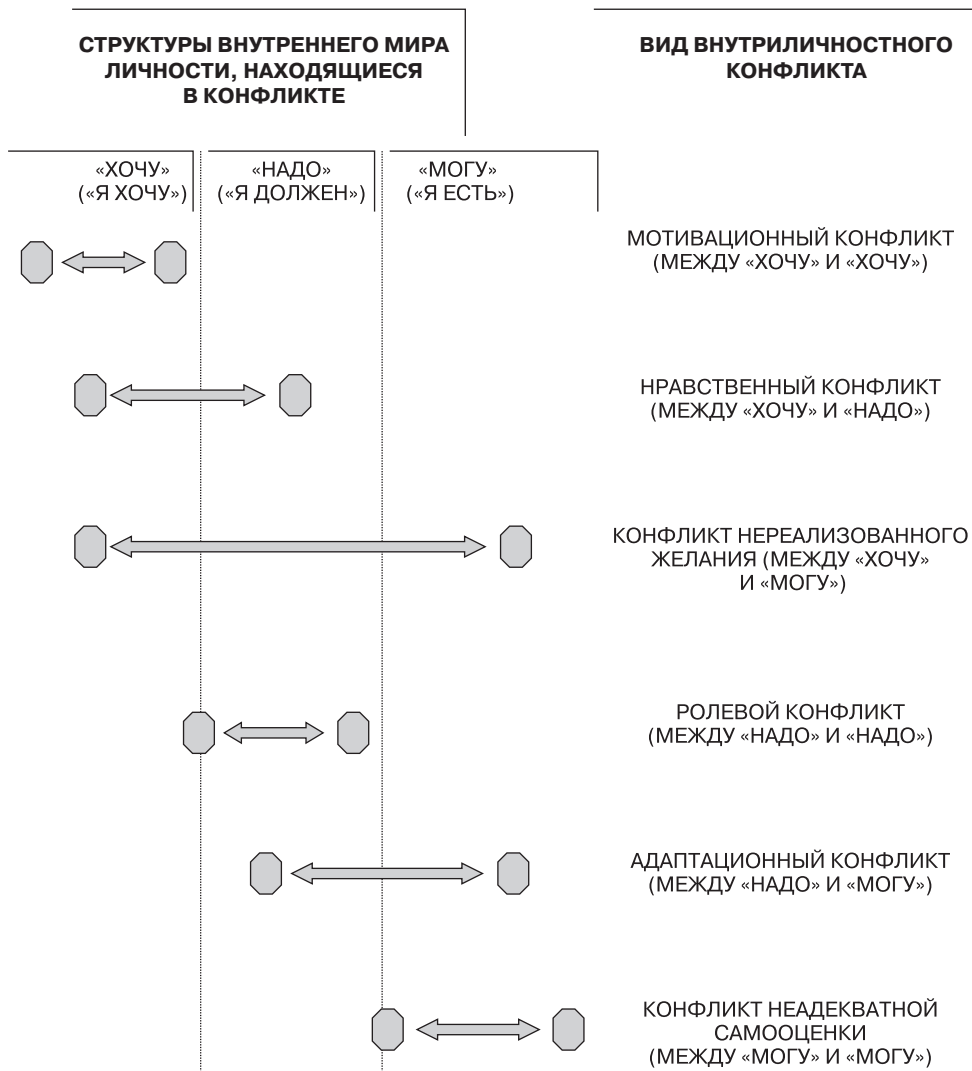
Личностные условия:

- сложный внутренний мир и актуализация этой сложности;
- сложная и развитая иерархия потребностей и мотивов;
- высокий уровень развития чувств и ценностей;
- сложно организованная и развитая когнитивная структура, способности индивида к самоанализу и саморефлексии.

К ситуативным условиям (по В. С. Мерлину) относят:

- *внешние условия* — удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности становится вовсе невозможным или находится под угрозой:
 - ♦ уже в борьбе с природой возникают трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности;
 - ♦ удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает возникновение новых, еще не удовлетворенных мотивов;
 - ♦ общественная жизнь требует ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких;
- *внутренние условия* — противоречия между различными сторонами личности:
 - ♦ эти стороны должны быть значимыми;
 - ♦ они должны иметь приблизительно равную значимость для личности;
 - ♦ личность осознает субъективную неразрешимость ситуации.

Типология внутриличностных конфликтов (по А. И. Шпилову)



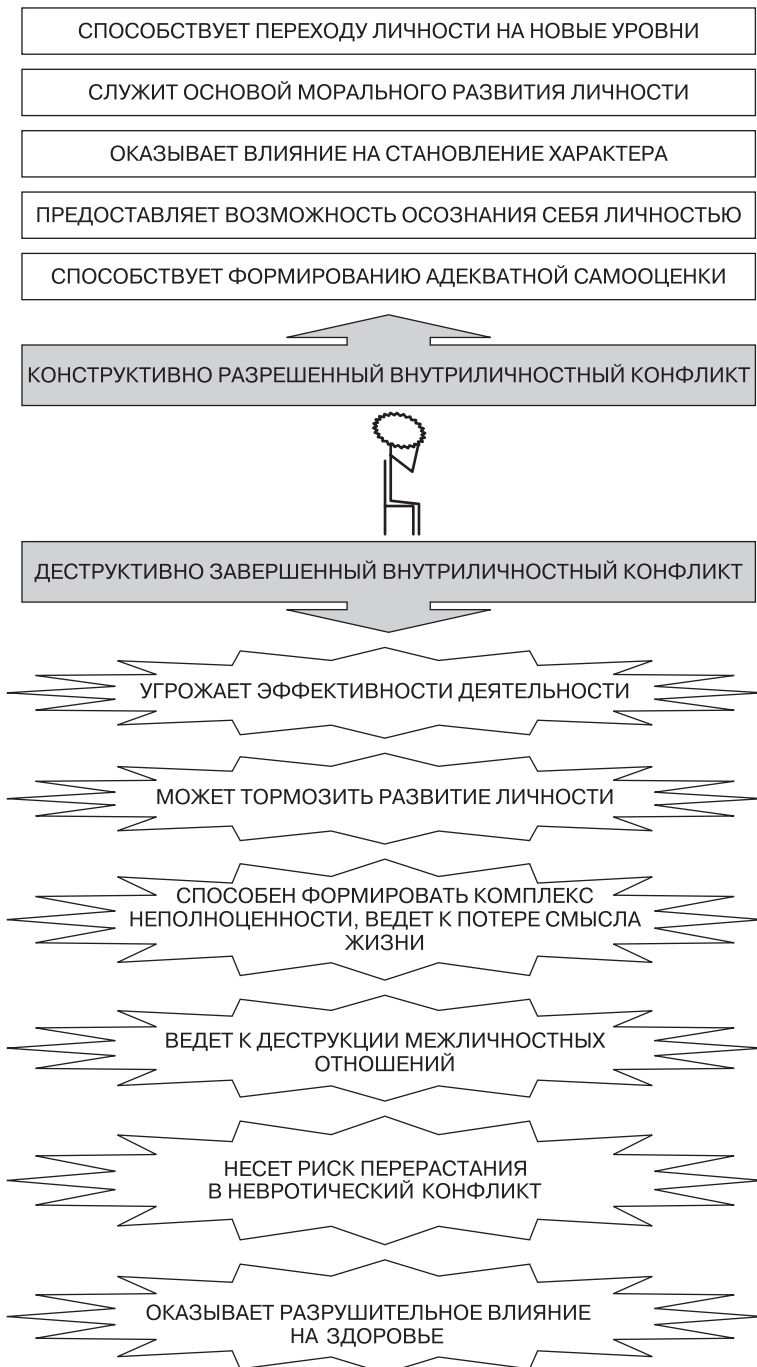
Для того чтобы построить **типологию внутриличностного конфликта**, нужно основание, которое объединяет разнообразие всех внутренних конфликтов. Принятие *ценностно-мотивационной сферы личности* за основание для построения единой типологии внутриличностного конфликта позволяет выделить основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (А. Шипилов).

- *Мотивы*, отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т. п.). Могут быть выражены понятием «хочу» («Я хочу»).
- *Ценности*, как принятые личностью, так и навязанные обществом, воплощающие в себе общественные нормы и выступающие как эталоны должного. Обозначаются как «надо» («Я должен»).
- *Самооценка*, определяемая как *самоценность себя для себя*, оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей. Выражается как «могу» или «не могу» («Я есть»).

К основным видам внутриличностного конфликта относятся следующие.

1. *Мотивационный конфликт*: между бессознательными стремлениями (З. Фрейд); между стремлениями к обладанию и к безопасности (К. Хорни); между двумя положительными тенденциями (К. Левин); как столкновение различных мотивов.
2. *Нравственный конфликт* — моральный или нормативный конфликт (В. Бакштановский, И. Арницеане, Д. Федорина). Он рассматривается как конфликт между желанием и долгом, моральными принципами и личными привязанностями (В. Мясищев); стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества (А. Спиваковская); долгом и сомнением в необходимости следовать ему (Ф. Василюк, В. Франкл).
3. *Конфликт нереализованного желания* или комплекса неполноценности, между возможностью «хочу быть таким, как они» и невозможностью это реализовать (А. Захаров). К данному виду относятся и внутренние конфликты связанные с сексуальными патологиями (С. Кратохвил, А. Свядош, А. Харитонов).
4. *Ролевой конфликт* — переживания невозможности одновременно реализовать несколько ролей, различное понимание требований самой личности к выполнению одной роли, конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.
5. *Адаптационный конфликт* — нарушение равновесия между субъектом и окружающей средой (в широком смысле), социальной или профессиональной адаптацией (в узком смысле).
6. *Конфликт неадекватной самооценки* — между притязаниями и оценкой своих возможностей (А. В. Петровский, М. Я. Ярошевский); между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т. Юферева); между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений; между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Д. Хекхаузен).

Последствия внутриличностных конфликтов



Внутриличностные конфликты могут быть *конструктивными* (продуктивными, оптимальными) и *деструктивными* (разрушающими личностные структуры человека).

Конструктивным является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными личностными затратами на его разрешение, — это один из механизмов гармонизации личностного развития.

Конфликты такого рода обладают рядом характеристик:

- усложняют психическую жизнь, способствуют ее переходу на новые уровни функционирования (В. Афонькова, Л. Божович);
- являются основой морального развития. Опорой совершения морального поступка является «большая совесть», которая побуждает человека действовать вопреки собственной выгоде и подниматься к высшим моральным ценностям;
- позволяют осознать себя личностью на основе разрешения внутриличностных противоречий и конфликтов. Характеристика личности лежит в соотношении разных систем сложившихся жизненных отношений, порождающих борьбу между ними;
- закаляют характер, способствуют формированию решительности, устойчивости поведения, независимости от случайных обстоятельств, становлению стабильной направленности личности;
- могут способствовать формированию адекватной самооценки, что в свою очередь помогает самопознанию и самореализации личности.

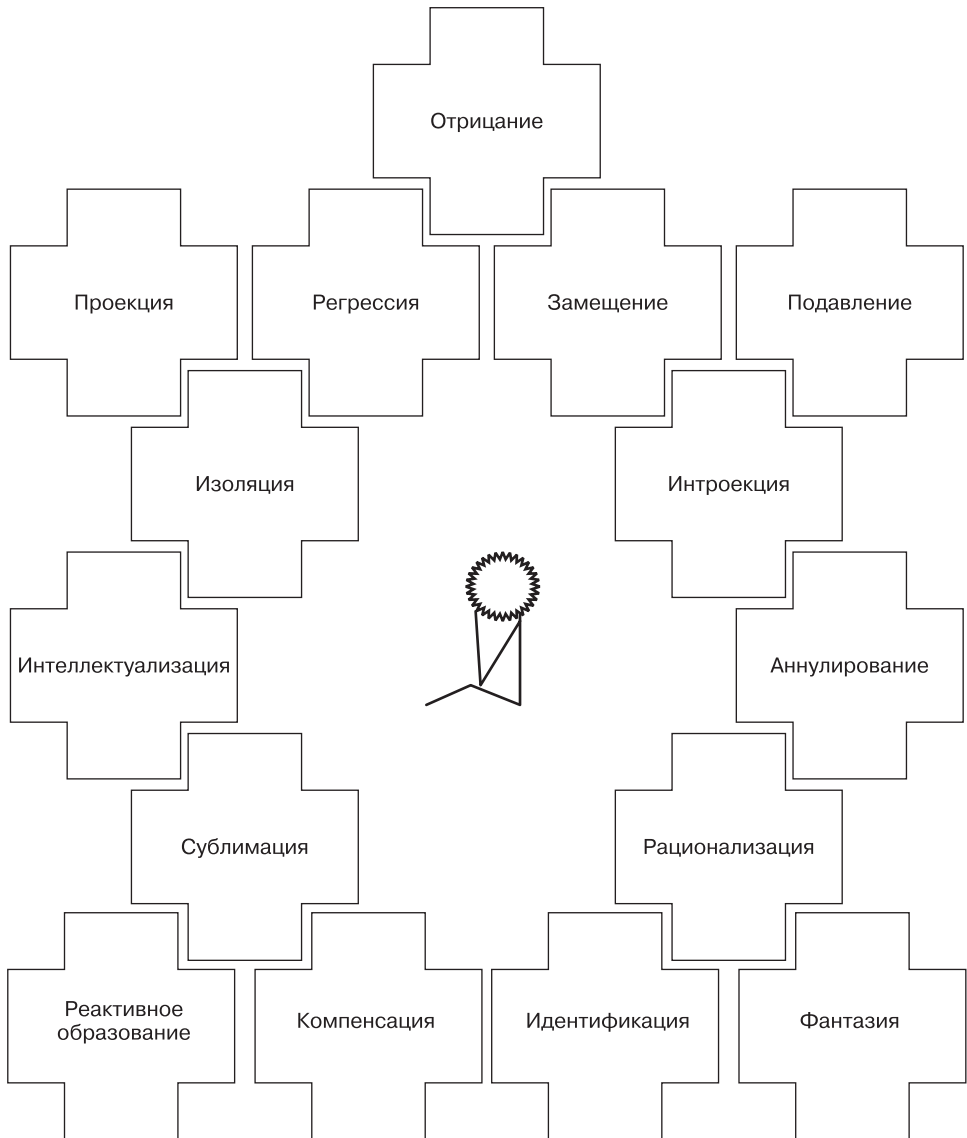
Деструктивными считаются внутриличностные конфликты, которые усугубляют раздвоение личности, перерастают в жизненные кризисы или ведут к развитию невротических реакций.

Такого рода конфликты обладают рядом следующих характеристик:

- угрожают эффективности деятельности;
- могут тормозить развитие личности;
- способны привести к утрате уверенности человека в своих силах, формированию устойчивого комплекса неполноценности, а иногда — и к потере смысла жизни;
- как правило, приводят к деструкции существующих межличностных отношений в семье, на работе. Они могут быть причиной повышенной агрессивности, тревожности, раздражительности в общении;
- имеют тенденцию перерастания внутриличностного конфликта в *невротический*. Присущие конфликту переживания становятся источником заболевания в том случае, когда занимают центральное место в системе отношений личности. Человек не может изменить конфликт так, чтобы исчезло патогенное напряжение и был найден рациональный выход из сложившегося положения.

Такой конфликт, несомненно, занимает ведущее место в жизни человека. Он оказывается для него неразрешимым и, затягиваясь, создает сильное аффективное напряжение. Это напряжение постоянно обостряет существующие противоречия, в значительной степени усиливает трудности, повышает неустойчивость и возбудимость. В результате углубляются переживания личности, происходит болезненная их фиксация, а значит, снижаются продуктивность и самоконтроль.

Механизмы разрешения внутриличностных конфликтов



Разрешение (преодоление) внутриличностного конфликта — восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества.

Факторы конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов:

- глубинные мировоззренческие установки личности, содержание ее веры, опыт преодоления себя;
- развитость волевых качеств, способствующая успешному преодолению человеком внутренних конфликтов. Воля приводит в соответствие внешние требования и внутренние желания;
- тип темперамента, свойства которого влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, интенсивность и т. п.;
- половозрастные особенности личности.

Механизмы разрешения внутриличностных конфликтов (психологической защиты):

- *отрицание* — подмена принятия решения игнорированием конфликта;
- *проекция* — приписывание источнику трудностей негативных качеств как основа для его неприятия и самопринятия на этом фоне;
- *регрессия* — возвращение к детским стереотипам поведения;
- *замещение* — снятие напряжения, обращение агрессии на более слабый объект или на самого себя;
- *подавление* — сдерживание страха посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним;
- *изоляция* — восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги;
- *интроекция* — присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны;
- *интеллектуализация* — произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией;
- *аннулирование* — поведение, мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины;
- *сублимация* — удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства социально одобряемыми альтернативами;
- *рационализация* — нахождение причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами;
- *реактивное образование* — выработка и подчеркивание в поведении противоположной установки;
- *компенсация* — сдерживание чувства печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты и т. п.;
- *идентификация* — моделирование поведения другого лица для повышения самооценности;
- *фантазия* — уход от реальных проблем в воображение.

Раздел 4

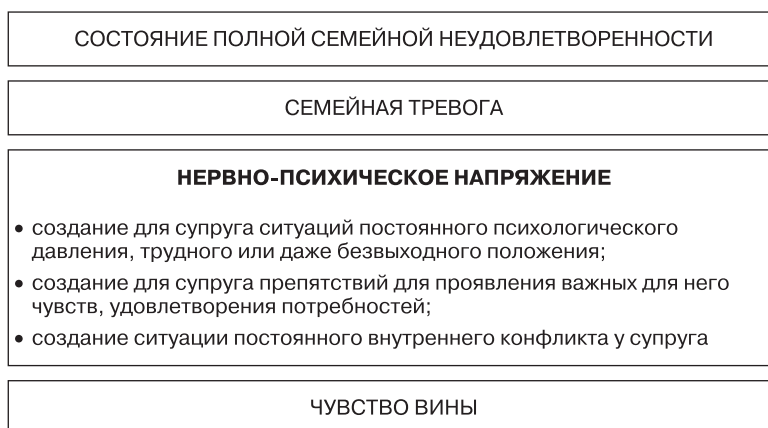
**КОНФЛИКТЫ
В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Глава 15. Семейные конфликты

Основные причины супружеских конфликтов (по В. А. Сысенко)



Психотравмирующие последствия супружеских конфликтов



В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между: супругами; родителями и детьми; супругами и родителями каждого из супругов; бабушками (дедушками) и внуками.

Ключевую роль в семейных отношениях играют супружеские конфликты. Выделяют **основные причины супружеских конфликтов** (В. А. Сысенко, А. И. Ташева):

- психосексуальная несовместимость супругов;
- неудовлетворение потребности в значимости своего «Я», неуважение чувства достоинства со стороны партнера;
- неудовлетворение потребности в положительных эмоциях: отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания;
- пристрастие одного из супругов к чрезмерному удовлетворению своих потребностей (алкоголь, наркотики, финансовые расходы только на себя и т. д.);
- неудовлетворение потребности во взаимопомощи и взаимопонимании по вопросам ведения домашнего хозяйства, воспитания детей, в отношении к родителям и т. д.;
- различия в потребностях по проведению досуга, увлечениях.

К факторам, влияющим на конфликтность супружеских отношений, относят **кризисные периоды в развитии семьи** (С. Кратохвил).

Первый год супружеской жизни характеризуется конфликтами адаптации друг к другу, когда два «Я» становятся «Мы». Происходит эволюция чувств, влюбленность исчезает, и супруги предстают друг перед другом такими, какие они есть.

Второй кризисный период связан с появлением детей и, как следствие, новых задач, новых обязанностей, новой структуры взаимодействия и т. п.

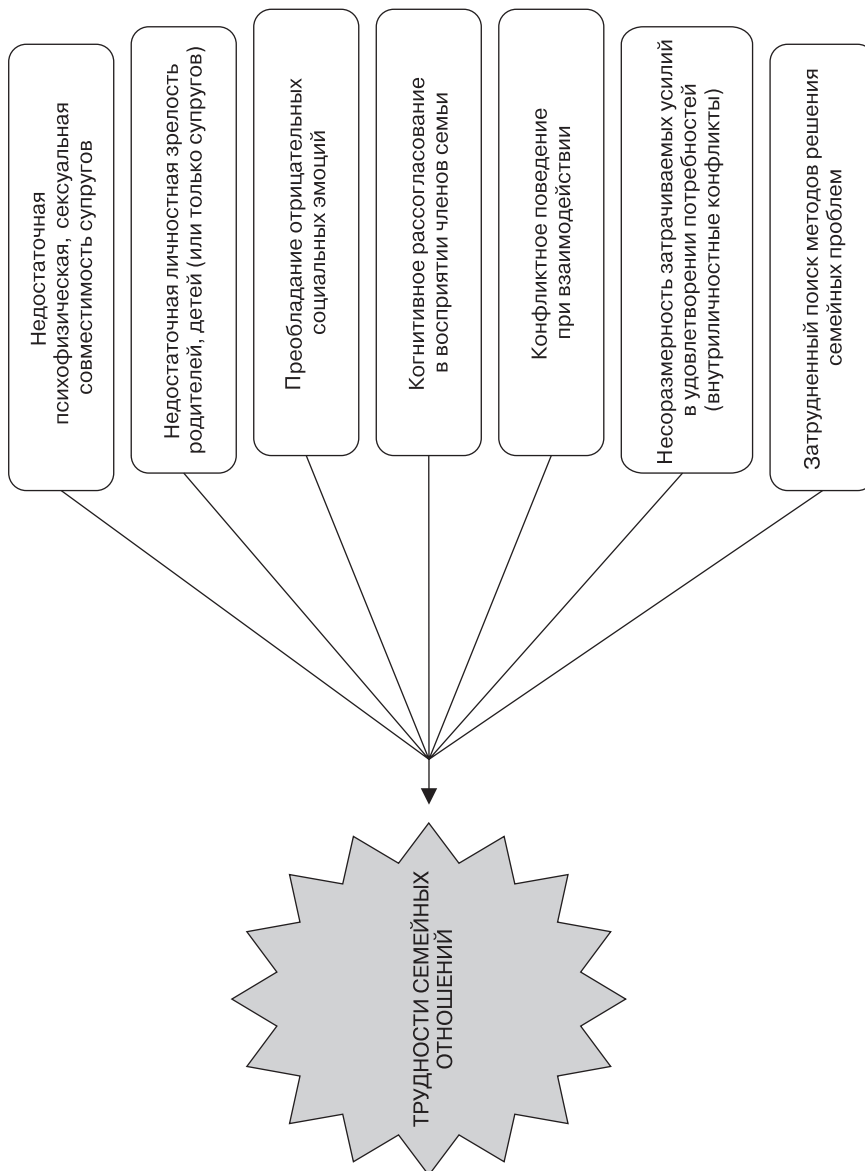
Третий кризисный период совпадает со средним супружеским возрастом, который характеризуется конфликтами однообразия. В результате многократного повторения впечатлений у супругов наступает насыщение друг другом.

Четвертый период конфликтности отношений супругов наступает после 18–24 лет совместной жизни (приближение периода инволюции, возникновение чувства одиночества, связанного с уходом детей, усиливающаяся эмоциональная зависимость жены, ее переживания по поводу возможного стремления мужа сексуально проявить себя на стороне).

Психотравмирующие последствия

Конфликты в семье могут создавать психотравмирующую обстановку для супругов, их детей, родителей, в результате чего происходит формирование отрицательных свойств личности. В конфликтной семье *закрепляется отрицательный опыт общения, теряется вера в возможность существования дружеских и нежных взаимоотношений между людьми, накапливаются отрицательные эмоции, появляются психотравмы*, чаще проявляющиеся в виде переживаний, которые в силу выраженности, длительности или повторяемости негативно воздействуют на личность. Выделяют такие психотравмирующие переживания, как *состояние полной семейной неудовлетворенности, «семейная тревога», нервно-психическое напряжение и состояние вины*.

Показатели семейных трудностей (по А. Н. Харитонову, 2003 г.)



Семья — древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько человек самым тесным образом взаимодействуют в течение длительного времени, насчитывающего десятки лет, то есть на протяжении большей части человеческой жизни. В такой системе интенсивного взаимодействия не могут не возникать различные трудности, конфликты и кризисы.

Вычленение показателей, которые позволяют определить, что во взаимоотношениях членов семьи нарастают затруднения, носит не только важный теоретический, но и практический характер, позволяя достаточно точно локализовать проблему.

Один из подходов к построению такой системы показателей, сформировавшийся на основе богатого исследовательского и терапевтического опыта, предложен А. Н. Харитоновым.

Показателями семейных трудностей являются:

- недостаточная психофизическая, сексуальная совместимость супругов;
- недостаточная личностная зрелость родителей, детей (только супругов);
- преобладание отрицательных социальных эмоций;
- когнитивное рассогласование в восприятии членов семьи;
- конфликтное поведение при взаимодействии;
- несоразмерность затрачиваемых усилий в удовлетворении потребностей (внутриличностные конфликты);
- затрудненный поиск методов решения семейных проблем.

Особенности такой социальной группы, как семья, специфический характер построения взаимоотношений обуславливают особые закономерности и механизмы развития рассмотренных выше трудностей. Построение представленной системы позволяет с большой долей достоверности прогнозировать появления противоречий еще на ранних стадиях и предупреждать возможные конфликты. С другой стороны, чаще всего приходится сталкиваться с уже имеющимися конфликтами, но, учитывая механизмы развития трудностей, мы получаем инструмент управления и регулирования проблем, с которыми сталкивается семья.

Анализ множества примеров, связанных с затруднениями в семейных отношениях, позволил определить несколько групп трудностей, определяющих их особенности.

По мнению А. Н. Харитоновой, **закономерности и механизмы** трудностей семейных отношений представляют собой систему из пяти групп:

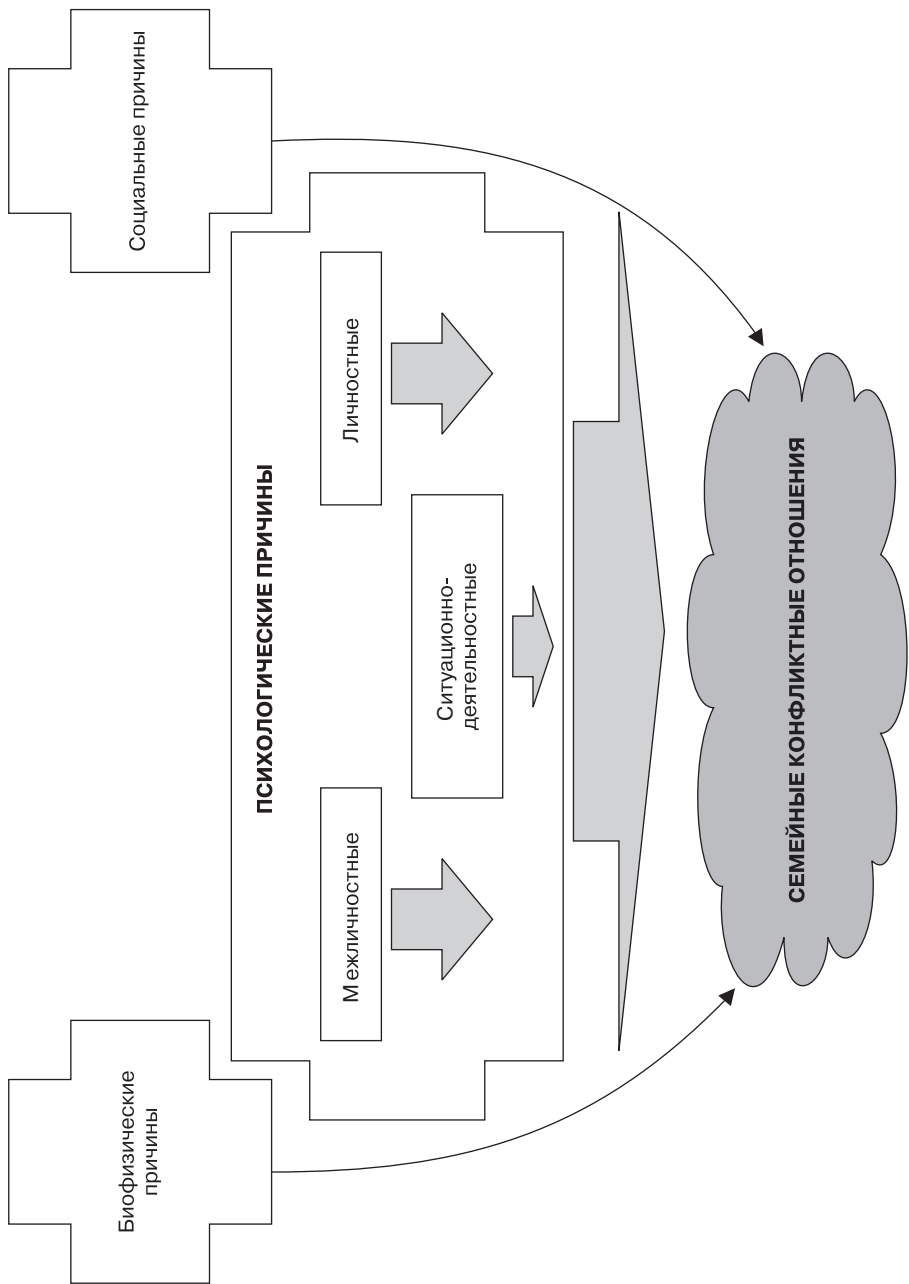
- общие социально-психологические, характерные для малой группы;
- общие, характерные для межличностных отношений;
- специфические семейные механизмы, закономерности;
- специфические, характерные для межличностных семейных отношений;
- объективные и субъективные механизмы, закономерности функционирования семейных трудностей.

Особую роль здесь играют семейные механизмы защиты, механизм переноса-контрпереноса.

Влияние (функционирование) трудностей на семейные отношения носит преимущественно негативный, деструктивный характер, хотя в редких случаях возможно позитивное, конструктивное влияние (только при позитивной динамике).

Семейные трудности влияют на психическое здоровье личности и семьи, на межличностное и межсемейное общение, на эффективность профессиональной самореализации мужа, деятельности жены, учебы детей, на личностный рост родителей и детей, на воспитание детей, на семейную жизнь в целом.

Система семейных трудностей (по А. Н. Харитонову)



Концепция А. Н. Харитоновна включает три группы причин семейных трудностей.

Несмотря на всю специфичность такого явления, как семья, говоря о причинах затруднений, возникающих во взаимоотношениях ее членов, было бы неправильно забывать, что составляющие ее члены имеют, с одной стороны, биологическую природу, что обуславливает первую группу причин. Основные **биофизические причины**: а) индивидуально-биофизические — соматические, нервные болезни, генетическая предрасположенность, физическая несовместимость, дефекты фигуры, лица, отдельных систем организма, органов, органов чувств, неправильный образ жизни и др.; б) природно-биологические — неподходящий климат, неблагоприятная экология, неблагоприятные особенности окружающей среды и др.

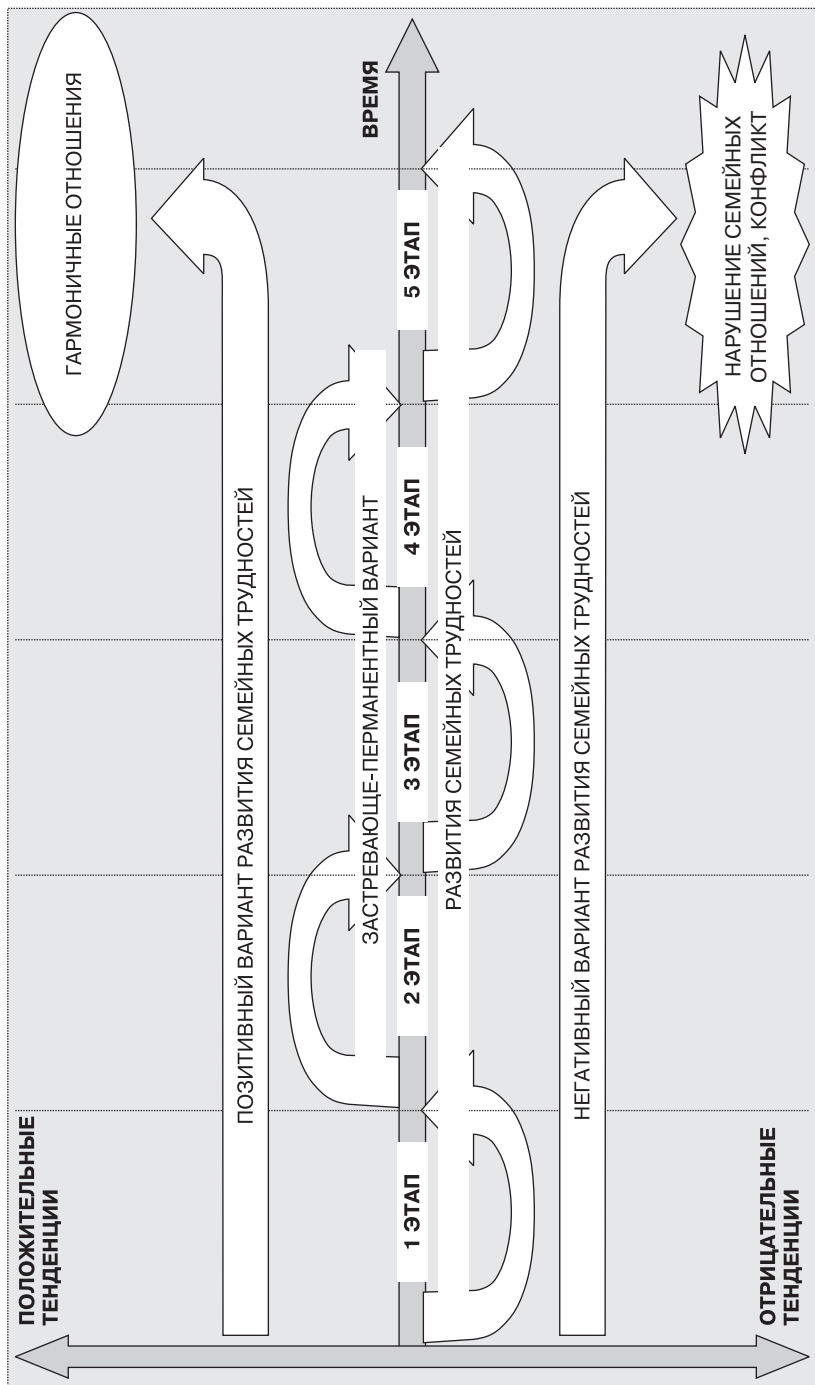
Существование в социуме как каждого члена в отдельности, так и семьи в целом позволяет выделить еще одну группу причин, которая приводит к тем или иным затруднениям в семьях.

Социальные причины представляют собой подструктуры следующих групп детерминант: а) социально-экономические; б) идеологические, политические; в) социально-правовые; г) социокультурные; д) религиозные; е) этнологические; ж) образовательные, педагогические.

Психологические причины включают следующие компоненты:

- базальные *личностные факторы* — это психологическая незрелость, эгоцентризм супругов, фиксации на фигурах прошлого, на ранних стадиях психосексуального развития, неадекватная идентичность, негативные эмоциональные качества личности (недоверие, зависть, вина, ревность, тревога, ненависть и др.), неуверенность, низкая самооценка, агрессивность, сильный внутренний конфликт, психотравмы раннего детства, подросткового возраста, завышенный уровень личных притязаний и др.;
- основными *межличностными факторами* возникновения семейных трудностей являются: рассогласование неосознанных ожиданий о партнере с его реальным поведением; борьба в вопросах главенства; взаимные перенесения, несходство характеров; различия желаний, интересов, вкусов; неустойчивые, противоречивые стили воспитания в родительских семьях; неполное, полное принятие партнера, собственного ребенка; интенсивные конфликты ранних объектных отношений в родительской семье; дистанцирование, затрудненность в общении; изменения ролевой структуры семьи; низкий уровень информированности о браке, семейной жизни; депривация родительской любви, заботы; противоречие между личностным развитием и групповым, семейными нормами; различие взглядов на семью, работу; различные подходы к решению трудных семейных ситуаций и др.;
- *объективные ситуативно-деятельностные факторы* — это напряженный характер деятельности, жесткий распорядок, фактор вынужденных разлук с родными, фактор смены работы жены, учебы детей, неблагоприятное материально-бытовое обеспечение семьи и др. *Субъективными ситуативно-деятельностными факторами* являются: фактор гомогенного характера коллективов, фактор отношений доминирования — подчинения, фактор гиперкомпенсации агрессивных чувств на работе и пр.

Динамика трудностей семейных отношений (по А. Н. Харитонову, 2003 г.)



Наращение трудностей в семье может приводить к появлению следующих психотравмирующих последствий:

- *состояние полной семейной неудовлетворенности* — результат заметного расхождения между ожиданиями индивида по отношению к семье и ее действительной жизнью;
- *семейная тревога* проявляется после крупного семейного конфликта;
- *нервно-психическое напряжение* — результат создания ситуаций постоянного психологического давления или препятствий для проявления важных чувств, удовлетворения потребностей;
- *состояние вины* появляется, когда человек чувствует себя виновником любого конфликта и считает отношение других к себе обвиняющим.

Особенности динамики развития этих процессов требуют отдельного рассмотрения.

Динамика семейных трудностей имеет три основных варианта развития: *позитивный, негативный, застревающе-перманентный*.

При **позитивном варианте** семейные трудности будут развиваться по следующим этапам:

- **п е р в ы й** этап — возникновение (в результате ряда причин), воздействия запускаящей причины неудовлетворенности индивидуальными, семейными потребностями одного или двух членов семьи;
- **в т о р о й** этап — усиление неудовлетворенности в отношениях двух членов семьи, вовлечение в них других;
- **т р е т ь и й** этап — высшая точка в выраженности основных признаков семейных трудностей;
- **ч е т в е р т ы й** этап — открытое обсуждение причин семейных трудностей, ситуации, поиск путей преодоления;
- **п я т ы й** этап — выбор пути и методов психологической помощи, принятие их и преодоление семейных трудностей.

Негативный вариант развития семейных трудностей приводит к **конфликтному взаимодействию**.

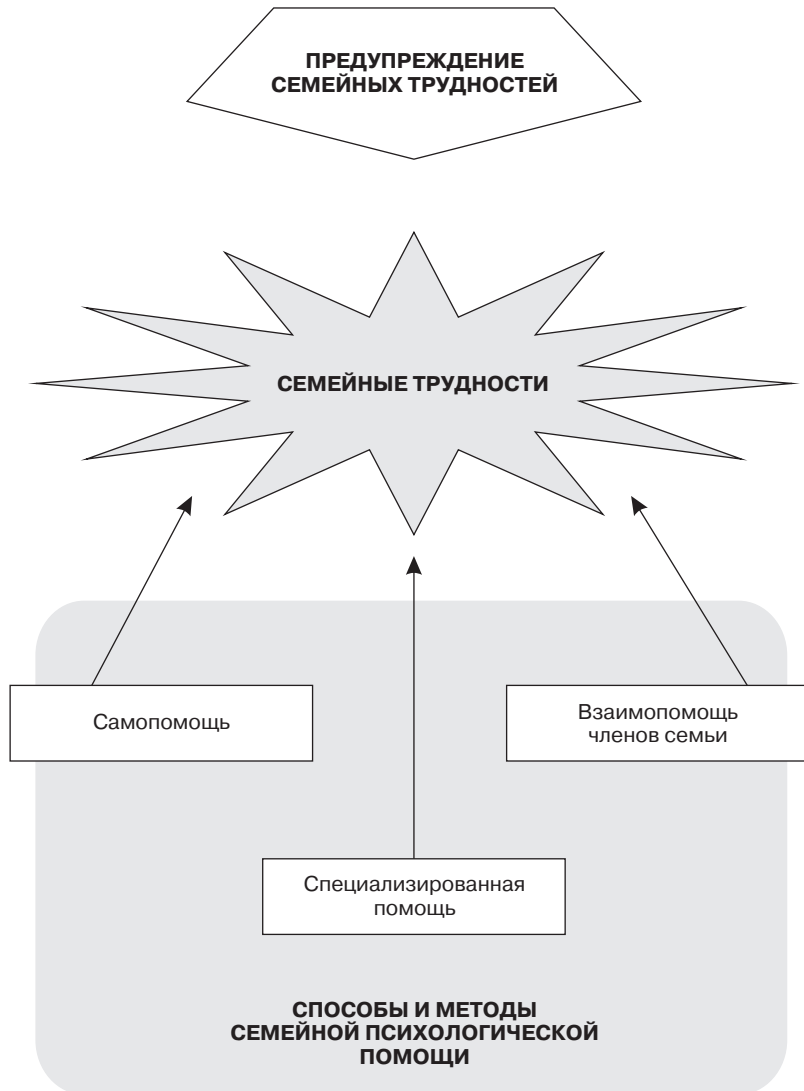
На первых трех этапах он протекает аналогично предыдущему варианту, а далее:

- **ч е т в е р т ы й** этап — неудавшаяся попытка или уход от обсуждения ситуации, поиска причин, путей преодоления;
- **п я т ы й** этап — разрыв отношений, или новый виток усиления признаков семейных трудностей, переход их в семейное нарушение и застревание на данном уровне, или после усиления признаков семейных трудностей и перехода нарушения в конфликт, разрыв, прекращение отношений, распад семьи.

При **застревающе-перманентном варианте** семейные трудности сначала развиваются также по сценарию первых трех этапов предшествующих вариантов, а потом идут:

- **ч е т в е р т ы й** этап — фиксация проявления признаков семейных трудностей, уход или неудачи в обсуждении причин, ситуации, ощущения у членов семьи отсутствия выхода, выбора пути преодоления;
- **п я т ы й** этап — переход семейных трудностей в латентное состояние, неконструктивное течение, поддержание отношений без выраженности признаков и без разрешения трудной ситуации.

Структура семейной психологической помощи (по А. Н. Харитонову)



Для семьи, испытывающей затруднения во взаимодействии ее членов, характерно длительное существование проблем, наносящих ощутимый удар стабильности брака. Поэтому всегда был и остается актуальным вопрос о возможностях противостояния семьи тем трудностям, с которыми она сталкивается на протяжении своего существования. В первую очередь следует говорить о компетентности самих членов семьи в этом вопросе. Обеспечение такой компетентности — достаточно сложный процесс, решаемый, в первую очередь, на основе усвоения знаний об особенностях взаимодействия в семье и постепенного приобретения навыков ее членами.

Предупреждение (профилактика) семейных трудностей включает следующие содержательные элементы на уровне семейной группы:

- успешный, ожидаемый выбор супруга;
- установки на позитивное восприятие, переживание и преодоление нормативных личностных, семейных кризисов на протяжении жизненного цикла семьи;
- установки, стремление, активность к конструктивному разрешению семейных трудностей;
- наличие знаний в области психологии семьи, семейных отношений, знаний феноменологии типичных психологических семейных проблем;
- наличие знаний и определенных навыков владения основными психологическими методами само- и взаимопомощи, знание правил стабилизации, гармонизации семейных отношений;
- наличие информации о специалистах, местах оказания профессиональной помощи, методах преодоления семейных трудностей, других семейных проблем;
- осознание своих ожиданий, представлений партнера о супруге, семейном общении, отношениях; стремление, установка, готовность к личностному росту самих супругов;
- формирование стиля успешности вербального и невербального общения в семье.

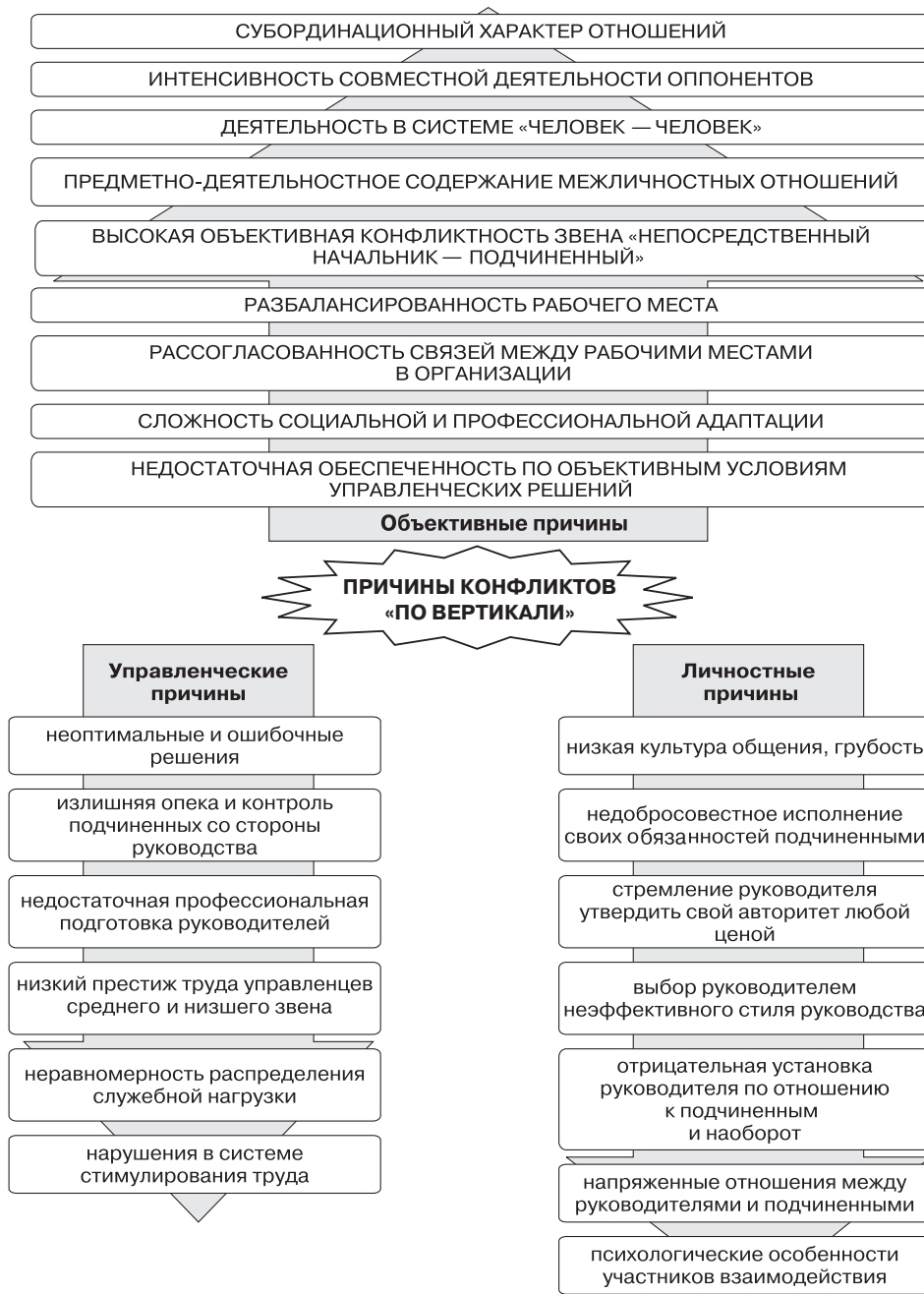
Преодоление семейных трудностей осуществляется посредством следующих способов и методов семейной психологической помощи: самопомощь, взаимопомощь членов семьи, специализированная помощь (семейная психодиагностика, просвещение, консультирование, психотерапия, психореабилитация).

Механизм преодоления семейных трудностей включает:

- осознание, понимание их супругами (членами семьи);
- принятие и переработку глубинного конфликта, причин семейных трудностей;
- появление идеи, мотивации к изменению;
- перемену отношения к семейным трудностям;
- поиск способов преодоления психологических и социально-психологических преград на пути достижения удовлетворения в отношениях;
- достижение более полного удовлетворения базовыми индивидуальными, семейными потребностями;
- гармонизацию семейных отношений (достижение качеств сопереживания, сотрудничества, взаимопонимания, взаимных побуждений, взаиморегуляции).

Глава 16. Конфликты в диаде «руководитель — подчиненный»

Причины конфликтов «руководитель — подчиненный»



Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных актуальна для науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель — подчиненный», то есть от конфликтов «по вертикали».

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют *объективные* и *субъективные*.

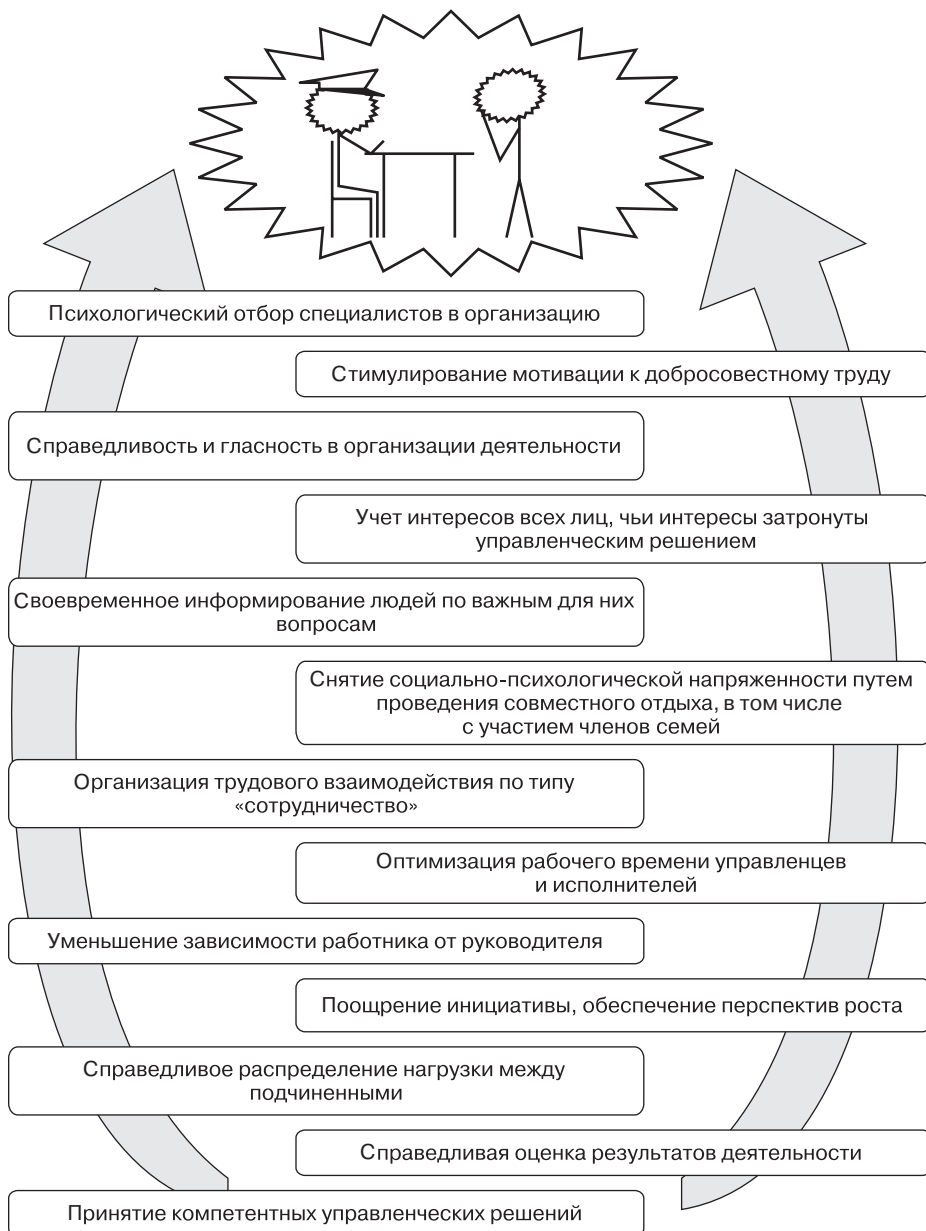
К **объективным причинам** таких конфликтов относят следующие.

1. *Субординационный характер отношений*. Существует противоречие между функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной) сторонами отношений руководителя и подчиненного, что порождает конфликты.
2. *Деятельность в системе «человек — человек»* конфликтогенна по своей природе.
3. Большая часть конфликтов «по вертикали» детерминирована *предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений* (около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными).
4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с *интенсивностью совместной деятельности* оппонентов.
5. *Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»*: на него приходится более 53 % конфликтов.
6. *Разбалансированность рабочего места*. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены.
7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации*.
8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации* руководителя к должности управленца.
9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений* всем необходимым для их реализации.

Среди **субъективных причин** таких конфликтов обычно выделяют *управленческие* и *личностные*.

1. *Управленческие причины*: неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.
2. *Личностные причины*: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненным и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.).

Предупреждение конфликтов «по вертикали» (по А. И. Шипилову)

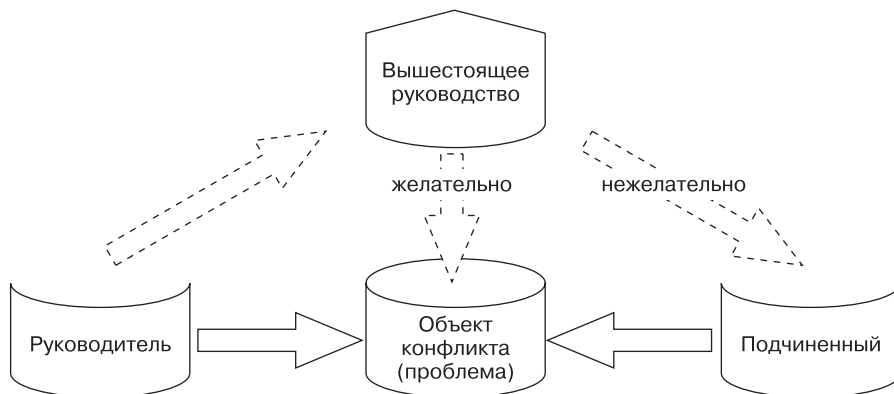


Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них вопросам; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста и др.

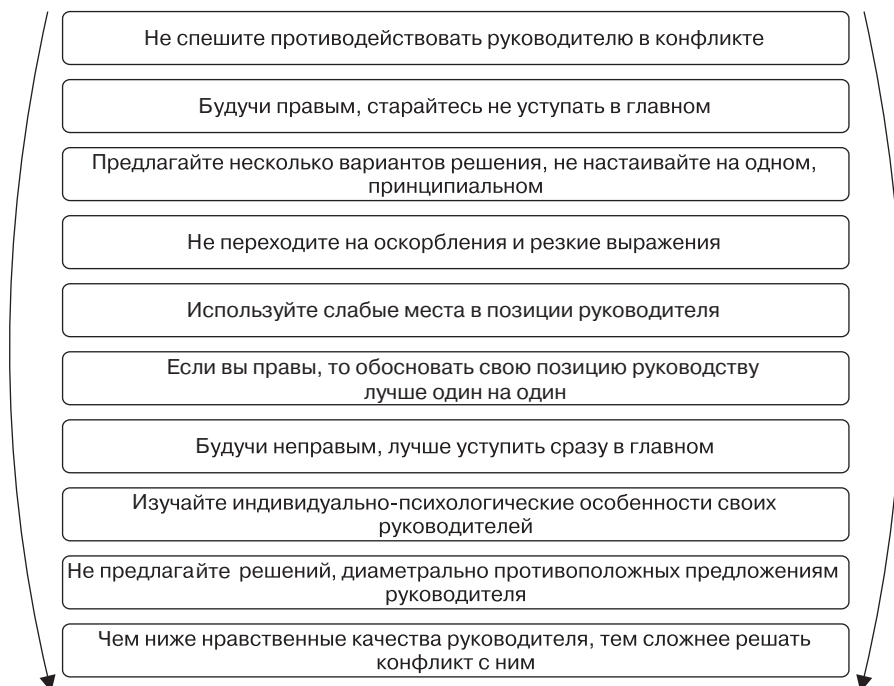
В целях правильного построения взаимоотношений с подчиненными, грамотной организации управленческой деятельности, а также **предупреждения конфликтов «по вертикали»** целесообразно руководствоваться следующими правилами:

- ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного;
- обеспечьте выполнение задачи всем необходимым;
- приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении — не ущемляйте человеческое достоинство;
- текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов;
- не спешите с однозначной негативной оценкой результатов деятельности подчиненного;
- достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников;
- не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного; проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на немедленные положительные результаты;
- критикуйте после того, как похвалите, оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности, указывайте при этом возможные пути исправления ошибок и просчетов. Критическую оценку подчиненного не переносите на всю социальную группу, к которой он принадлежит;
- избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Резкая оценка настраивает на возможное противодействие;
- не делайте подчиненных козлами отпущения своих управленческих ошибок;
- будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным;
- всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными;
- не превращайте подчиненных в громометод ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством;
- реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки. Это может дать хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем;
- уважайте права подчиненных.

Разрешение конфликтов «по вертикали»



Рекомендации подчиненному по разрешению конфликтов с руководителем

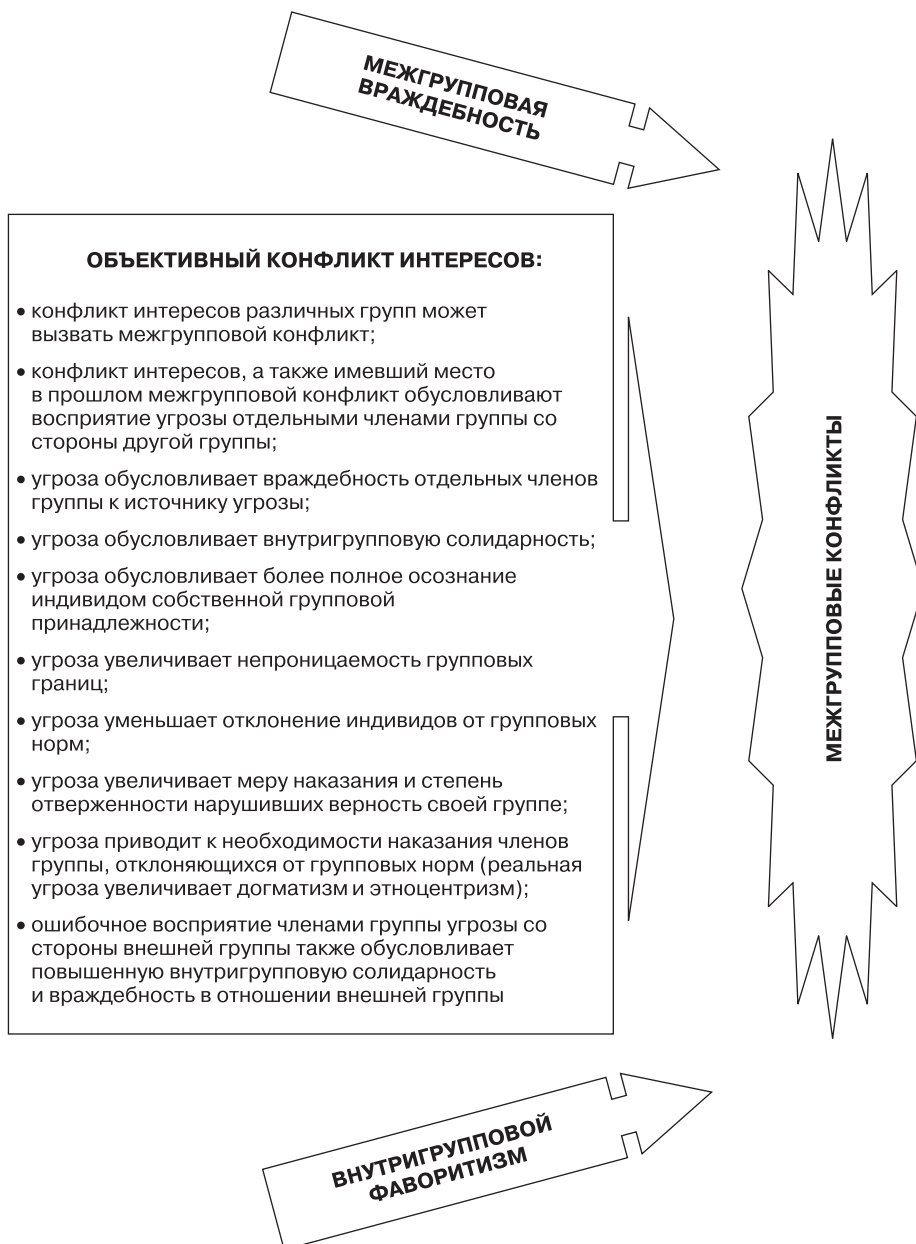


Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными:

- *учитывать заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель.* Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;
- *аргументировать свои требования* в конфликте, подкреплять их правовыми нормами;
- *совершенствовать умение слушать подчиненных* в конфликте как возможность получить необходимую информации. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта;
- *изучать состояние и характер забот подчиненного*, упорядочить его деятельность;
- *избегать отсутствия стремления идти на эскалацию конфликта* с подчиненным, так как это ухудшает взаимоотношения в коллективе;
- *избегать повышения голоса в конфликтном диалоге с подчиненным, так как это не лучший аргумент.* Грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой;
- *повышать культуру общения.* В частности, учитывать, что переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- стремиться к демонстрации спокойствия в осуществлении необходимых действий, *опираться на должностной статус*, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;
- *использовать поддержку* вышестоящих руководителей и общественности. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;
- *умело использовать должностное положение*, не озлобляя подчиненного, не делая его неуступчивым, не затруднять этим разрешение конфликта;
- *не затягивать конфликт* с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя;
- *быть готовым при необходимости идти на компромисс*, особенно в тех случаях, когда правота руководителя вовсе не очевидна или он предвидит нежелательные последствия как для себя, так и для других;
- *при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному*, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным;
- учитывать то, что *конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель.* Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения;
- помнить о том, что *конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель* и упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Глава 17. Конфликты между социальными группами

Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов



При рассмотрении механизмов возникновения межгрупповых конфликтов необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- в различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения;
- межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют *межгрупповую враждебность, объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм*.

Межгрупповая враждебность впервые описана З. Фрейдом, который опирался на работы Г. Лебона и У. Мак-Дугалла. Им постулирован факт универсальности межгрупповой враждебности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы.

Данный механизм получил развитие в работах Д. Долларда, Н. Миллера и Л. Берковитца. Последний обосновал неизбежность переноса человеком агрессии на всех «других», «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения».

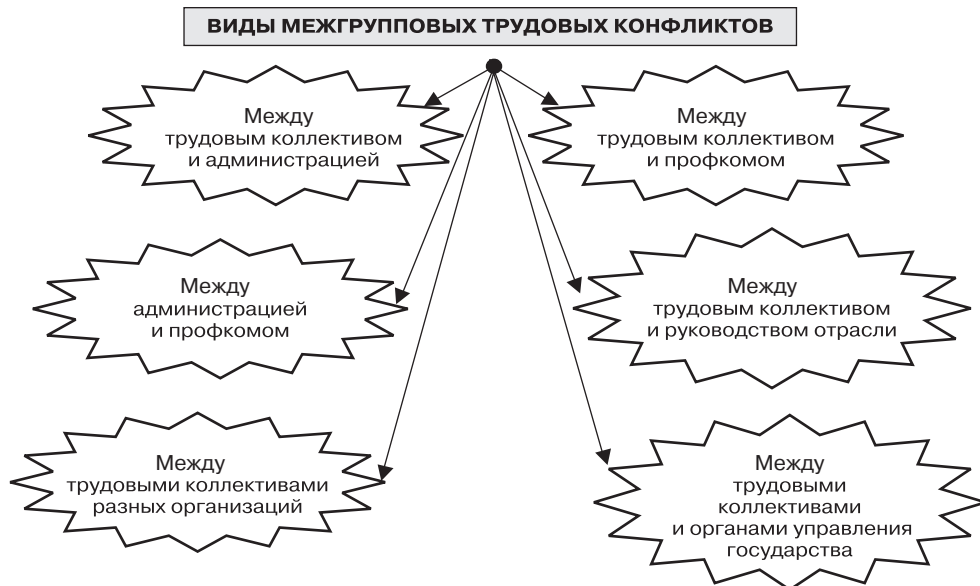
Последователи теории «фрустрация — агрессия» показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем.

Объективный конфликт интересов. Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта Д. Кэмпбеллом. Ее суть сводится к следующим позициям:

- конфликт интересов, присущих различным группам, способен вызвать межгрупповой конфликт;
- межгрупповой конфликт, имевший место в прошлом, обуславливает восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы;
- угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы и внутригрупповую солидарность;
- угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности и непроницаемость групповых границ;
- угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм, приводит к необходимости наказания членов группы и увеличивает меру наказания.

Внутригрупповой фаворитизм. Ряд специалистов (К. Фергюссон, Х. Келли, Д. Рабби, М. Горвитц) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться только благодаря определенным познавательным процессам — внутригрупповому фаворитизму. Данный феномен 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 взаимодействия, как бы устанавливая «демаркационную линию» между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как «свои», и теми, кто по данным критериям оценивается как «чужие».

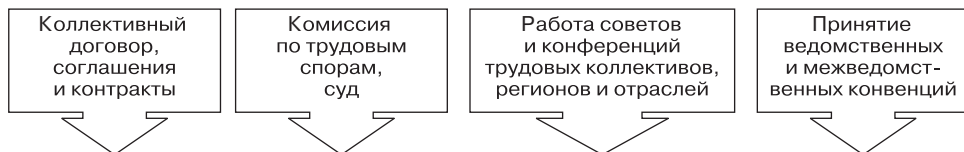
Трудовые конфликты



Функции трудовых конфликтов



ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ



Трудовой конфликт — вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

Можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты. Первые обычно являются конфликтами «по вертикали». Исходя из особенностей сторон межгрупповые трудовые конфликты могут быть представлены следующими видами:

- между трудовым коллективом и администрацией;
- между трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- между администрацией и профкомом;
- между трудовым коллективом и руководством отрасли;
- между трудовыми коллективами разных организаций;
- между трудовыми коллективами и органами управления государства.

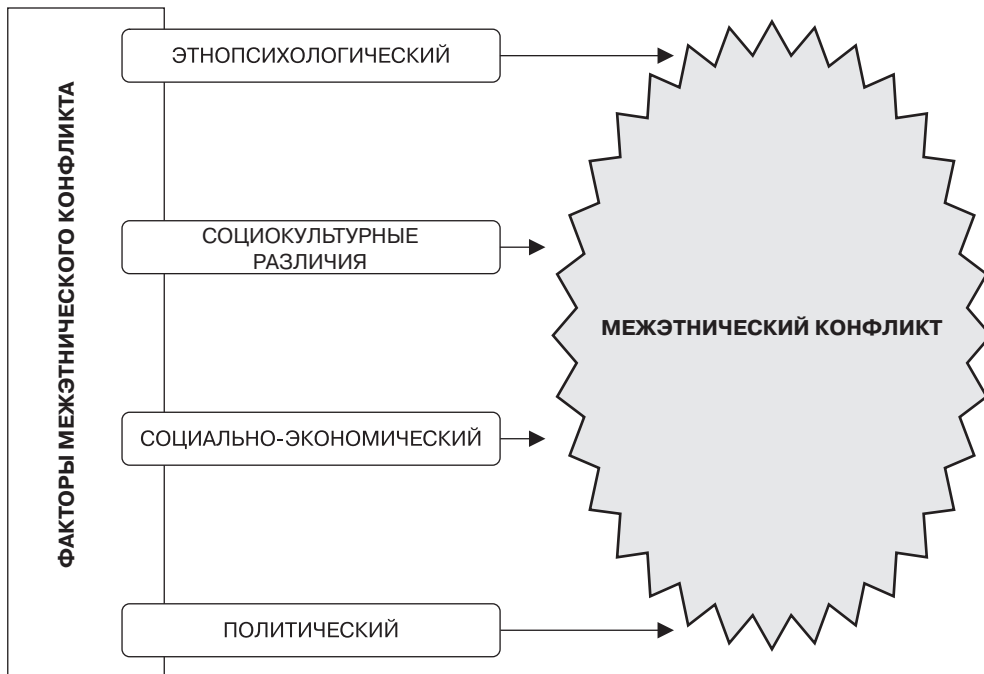
В зависимости от сферы взаимодействия, в которой возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта:

- условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т. д.);
- система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом и т. д.);
- выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов и т. п.).

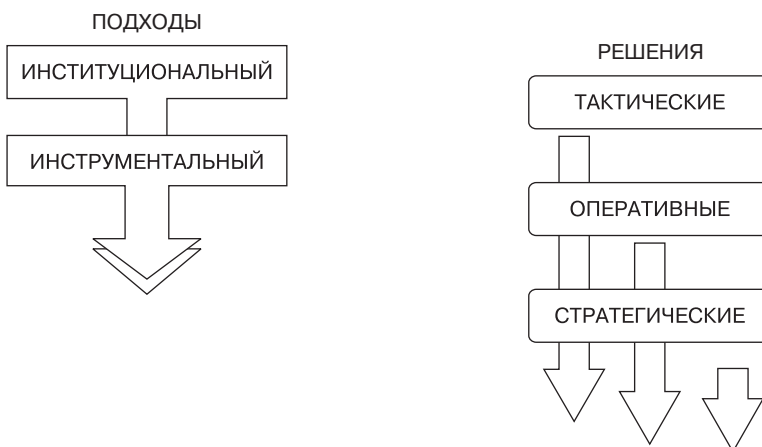
Известны следующие **пути разрешения трудовых конфликтов**.

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются *коллективный договор, соглашения и контракты*, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению (И. Грабовский).
2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться *комиссиями по трудовым спорам* или *судами общей юрисдикции*. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.
3. Разрешению трудовых конфликтов способствует *работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей* с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.
4. Положительно зарекомендовало себя *принятие ведомственных и межведомственных конвенций* между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами (В. Бутаков).

Межэтнические конфликты



Разрешение межэтнических конфликтов



Особое место в ряду межличностных и межгрупповых конфликтов занимают **межэтнические конфликты**, происходящие между отдельными представителями или социальными группами различных этносов. *В конечном счете, это борьба за контроль над распределением материальных и духовных ресурсов.*

Причины, ведущие к ним, многообразны. Для возникновения конфликта необходимы три фактора.

Первый связан с уровнем национального самосознания. Он может быть адекватным, заниженным и завышенным. Два последних ведут к этноцентристским устремлениям.

Второй фактор — наличие критической массы проблем, оказывающих давление на все стороны национального бытия.

Третий фактор — наличие политических сил, способных использовать два первых фактора.

Для понимания причин межэтнических конфликтов необходим анализ ряда аспектов:

- *этнопсихологического* — угроза разрушения привычного образа жизни, материальной и духовной культуры и т. п. вызывают противодействие со стороны этнической общности, так как отказ от привычных ценностей порождает чувство второсортности;
- *социокультурного (социокультурных различий)* — форсированная принудительная языковая ассимиляция, разрушение культуры и норм религиозного или цивилизационного свойства вызывает защитные реакции;
- *социально-экономического* — его значимость различна, он может играть определяющую роль, быть одной из причин конфликта, отражать реальное социально-экономическое неравенство, мнимую дискриминацию или экономические интересы узких групп;
- *политического* — возрождение этничности сопровождается появлением новых политических лидеров меньшинства, добивающихся большей политической власти на этой волне. Они подвергают сомнению легитимность существующей системы государства, отстаивая право на самоопределение меньшинства как равноправного члена международной политической системы, как нации среди наций.

Система урегулирования межнациональных конфликтов может быть создана на основе сочетания *институционального* и *инструментального* подходов.

Институциональный подход — создание сети организаций, особой инфраструктуры предотвращения и урегулирования внутренних конфликтов.

Инструментальный подход — умелое сочетание конкретных мер регулирующего воздействия на межэтнический конфликт.

Среди решений урегулирования межнациональных конфликтов выделяют:

- *тактические решения*, которые направлены на регулирование конфликтов путем силового, в том числе экономического, давления на его участников или посредством налаживания переговорного процесса;
- *оперативные решения*, которые связаны с разовыми действиями, направленными на ограничение разрастания конфликтов или на устранение последствий конфликтов и т. п.;
- *стратегические решения*, которые ориентированы на предупреждение кризисов в межнациональных отношениях на основе заблаговременного создания правовых, политических, экономических и социально-психологических условий безболезненного решения проблем.

Глава 18. Политические и межгосударственные конфликты

Внутриполитические конфликты



Политический конфликт — столкновение противоположных общественных сил, обусловленное разнонаправленными политическими целями и интересами.

Политические конфликты делятся на *внешнеполитические* (межгосударственные) и *внутриполитические*.

Содержание политической жизни государства, общества составляет особую форму реализации политических интересов людей. Политическая жизнь общества находит выражение во *властных отношениях*, направленных на защиту, закрепление и развитие завоеваний, достижение баланса между разными политическими силами. Однако баланс не всегда достижим, тогда появляются противоречия.

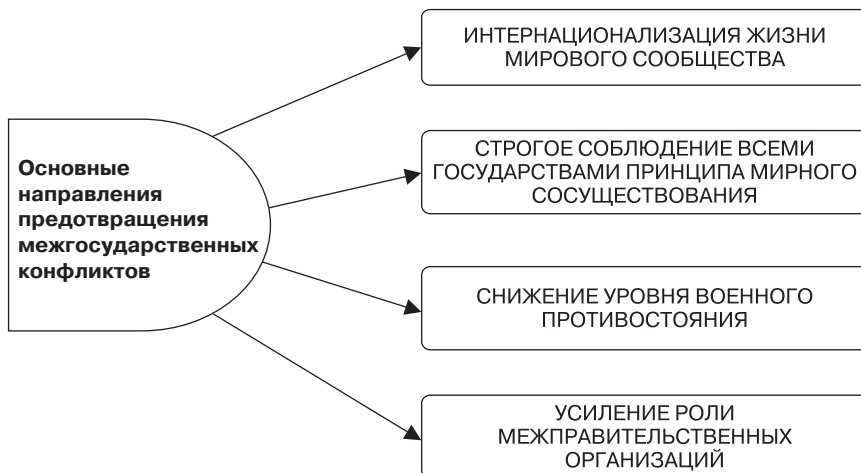
К **основным видам внутриполитических конфликтов** относят следующие.

1. *Классовые внутриполитические конфликты* обычно носят антагонистический характер, рассматриваются как конфликты «с нулевой суммой» и, начинаясь с социально-демографического, иногда корпоративного уровня, часто становятся общегражданскими.
2. *Конфликты между политическими партиями (общественно-политическими движениями)*. С развитием демократических форм правления борьба по вопросам о путях развития общества сместилась в область деятельности партий и движений.
3. *Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве, партии, движении и т. п.* Эти группировки, как правило, официально не оформлены в объединения, однако их интересы всегда связаны с борьбой за власть.
4. Иногда в особую группу внутриполитических выделяют *межэтнические конфликты с ярко выраженной политической окраской*.

Традиционно выделяют следующие **пути предотвращения внутриполитических конфликтов**.

1. *Социальное маневрирование*, которое заключается в перераспределении части общественного продукта, возможно временное, в интересах оппозиции.
2. *Политическое маневрирование*, которое включает в себя широкий спектр мероприятий, призванных обеспечить преобразование разнонаправленных интересов в устойчивый политический альянс, способствующий функционированию существующей политической власти.
3. *Политическое манипулирование* как целенаправленное воздействие на общественное сознание, прежде всего через каналы массовых коммуникаций, в целях достижения политических целей.
4. *Интеграция контрэлиты*. Любые изменения общественной системы ведут к формированию контрэлит, играющих роль интегратора общественного недовольства. Целесообразно не допускать образование контрэлиты, а если она появилась, то интегрировать ее в политическую элиту, так как конечные ее политические интересы не расходятся с интересами власти.
5. *Ослабление «системной оппозиции»*, которое жизненно необходимо, так как ее цель — полная дестабилизация существующей системы и создание своей.
6. *Силовое давление*. Формы применения силового давления колеблются от установления открытой диктатуры, направленной на насильственное искоренение негативного отношения к системе, до применения косвенных методов давления.

Межгосударственные конфликты



В международных конфликтах основными субъектами преимущественно являются государства. Исходя из этого выделяют:

- межгосударственные конфликты (обе противостоящие стороны представлены государствами или их коалициями);
- национально-освободительные войны (одна из сторон представлена государством): антиколониальные, войны народов против расизма, а также против правительств, действующих в противоречии с принципами демократии;
- внутренние интернационализованные конфликты (государство выступает помощником одной из сторон во внутреннем конфликте на территории другого государства).

Специфика межгосударственных конфликтов заключается в следующем:

- их субъектами выступают государства или коалиции;
- в основе межгосударственных конфликтов лежит столкновение национально-государственных интересов конфликтующих сторон;
- межгосударственный конфликт является продолжением политики государств-участников;
- современные межгосударственные конфликты одновременно локально и глобально влияют на международные отношения;
- межгосударственный конфликт сегодня несет опасность массовой гибели людей в странах-участницах и во всем мире.

Любой межгосударственный конфликт порождается широким спектром объективных и субъективных причин. Поэтому невозможно отнести его только к тому или иному типу. *Может существовать основная причина и несколько сопутствующих, усиливающих и дополняющих основную.* Во всех межгосударственных конфликтах одну из ведущих ролей играют социально-экономические интересы сторон.

Особенностью межгосударственного конфликта является его *взаимосвязь с внутриполитическими конфликтами.*

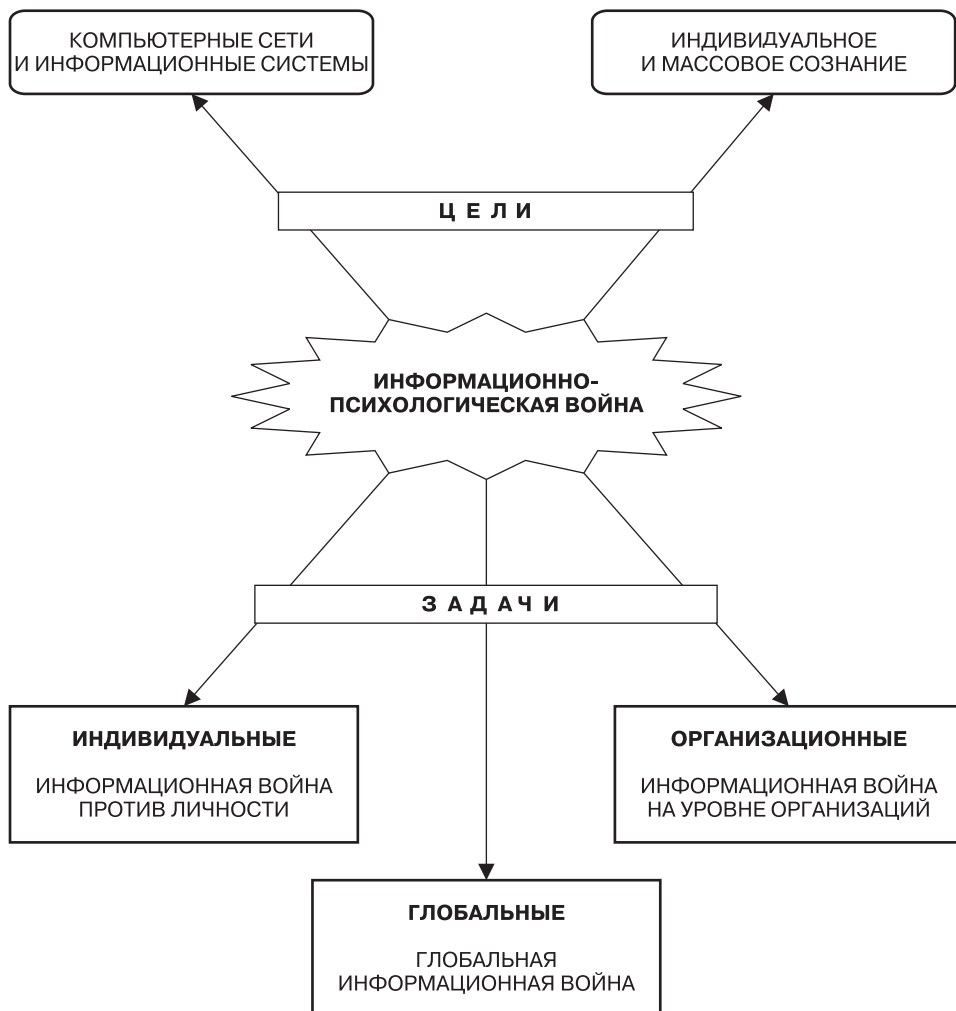
Межгосударственные конфликты *часто реализуются в виде войны.*

Отличия войны от межгосударственного вооруженного конфликта заключаются в следующем.

- Война не сводится только к вооруженному противоборству и отличается источниками и причинами. Если вооруженные конфликты, не ставшие войнами, возникали в основном в силу действия таких причин, как территориальные, религиозные, этнические, классовые спорные вопросы, то в войнах основу составляют глубинные экономические причины, острые политические, идеологические противоречия между государствами.
- Военные конфликты менее масштабны, чем войны. Цели, преследуемые сторонами в военных конфликтах, достаточно ограничены по масштабам и применяемым средствам.
- Война является состоянием всего общества, участвующего в ней.
- Война оказывает более значительное воздействие на последующее развитие государств, международной обстановки.

Глава 19. Информационно-психологическая война в межгосударственных конфликтах

Цели и задачи информационно-психологической войны
(по Г. Г. Почепцову)



Психологическая война сегодня выступает инструментом борьбы в конфликтах на различных уровнях. Этот инструмент стал широко использоваться в последние годы. Если раньше в основном его применение было прерогативой государств разных социальных систем в борьбе друг против друга, то сегодня психологическая война взята на вооружение политическими силами, террористическими организациями и др. Сам термин впервые был употреблен британским историком Дж. Фуллером в 1920 г.

Психологическая война — плановое использование пропаганды и другой деятельности для оказания влияния на мышление, чувства и поведение враждебных, нейтральных и дружественных групп населения иностранных государств, чтобы тем самым содействовать осуществлению целей своей национальной политики.

Анализ отечественных и зарубежных источников, проведенный Г. Г. Почепцовым, позволил выделить ряд существенных моментов в этой проблеме.

В качестве **целей** информационно-психологической войны видит два класса объектов. Это современные *компьютерные сети и информационные системы, индивидуальное и массовое сознание.*

Задачи, по У. Швартоу, можно свести в три класса.

Индивидуальные — информационная война против личности, куда относятся и возможные манипуляции с хранящейся в компьютерах разнообразной информацией об индивидах.

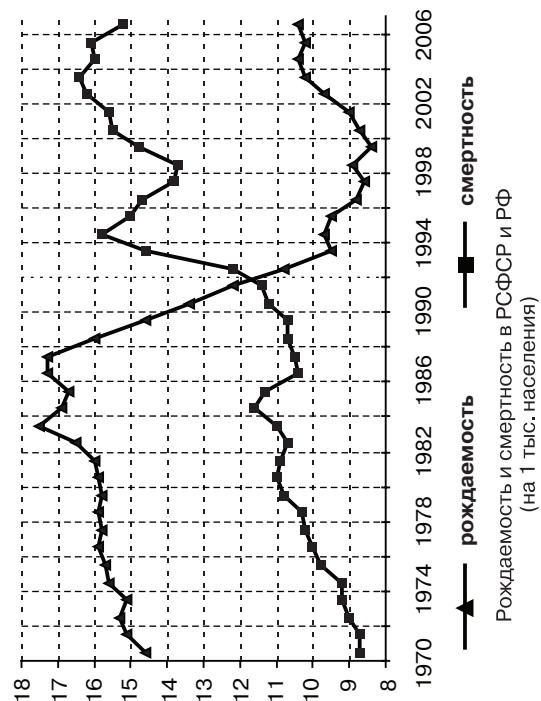
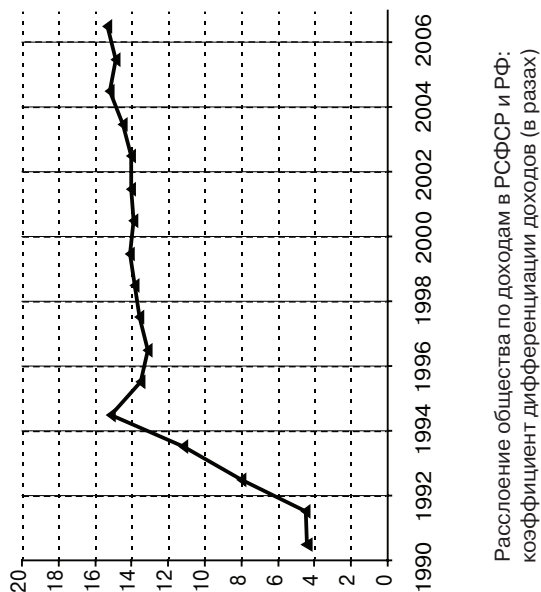
Организационные — информационная война на уровне организации (любую современную компанию легко вывести из строя с помощью атаки на ее информационную систему).

Глобальные — глобальная информационная война отражает самый высокий государственный и межгосударственный уровень.

Обратим внимание на оценку представлений российских аналитиков по данной проблеме, которая проводится в некоторых иностранных источниках:

- информационные ресурсы требуют той же защиты, что и ядерное оружие;
- информационные ресурсы нарушают равенство сил, то есть этот параметр значим при определении паритета;
- информационные операции менее заметны в своем начальном периоде, что затрудняет адекватную оценку начала информационной атаки;
- информационные операции не наносят экологического ущерба, то есть они предпочтительнее оружия массового поражения;
- информационные операции могут приводить к разрушению экономической системы, например истощение экономики СССР в военном соревновании с Западом, проигранном в при активном использовании информационных операций;
- информационные операции могут быть направлены на ослабление национального духа;
- информационные операции могут приводить власти к неверным решениям, создавая неадекватное представление о действительности или нарушая циклы принятия решений;
- информационные операции и технологии существенным образом увеличивают эффективность вооруженных сил.

Информационно-психологическая война США против СССР (1948–1991 гг.)



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕНА ПОРАЖЕНИЯ СССР В ХОЛОДНОЙ ВОЙНЕ (по И. Н. Панарину)

Основные показатели	1985 г.	1991 г.
Советский золотой запас	2500 тонн	240 тонн
Официальный курс доллара	0,64 рубля	90 рублей
Официальные темпы роста советской экономики	+2,3%	-11%
Внешний долг (долл.)	10,5 млрд	52 млрд

ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ЦЕНА ПОРАЖЕНИЯ СССР В ХОЛОДНОЙ ВОЙНЕ (по И. Н. Панарину)

Продажа оружия в мире	1985 г.	1999 г.
США	13%	52%
СССР (Россия)	38%	3%

В марте 1946 г. лидер английских тори У. Черчилль в своем знаменитом выступлении в Фултоне (США) придал новое звучание понятию «психологическая война». Широкой общественности это явление стало известно под названием «холодной войны». Таким образом, психологическая война окончательно сомкнулась с государственной политикой. Как правило, данное понятие в широком смысле используется в контексте военных теорий, различных военно-стратегических концепций. Этим особо подчеркивается ее значение среди разных материальных и духовных факторов ведения войны. Более распространенным является толкование этого понятия в узком смысле, которое предусматривает воздействие на область общественной психологии. Как показывает практика, результаты такого воздействия носят исключительно разрушительный характер. Наиболее яркий пример — последствия психологической войны для СССР.

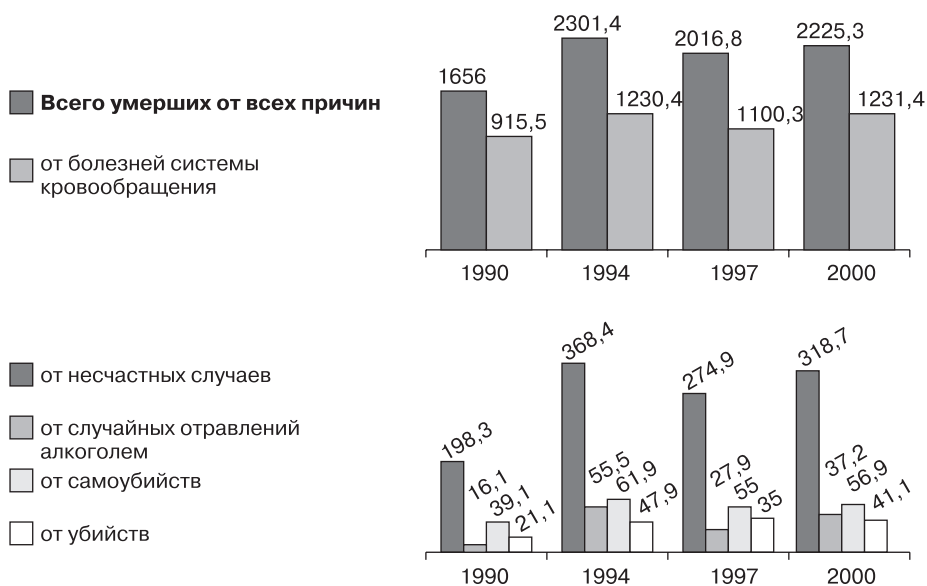
Лучшим комментарием к последствиям информационно-психологической войны служит цитата А. Даллеса, директора ЦРУ (1953–1961):

«Окончится война, все как-то утрясется, устроится. И мы бросим все, что имеем, — все золото, всю материальную мощь на облванивание и одурачивание людей... Человеческий мозг, сознание людей способны к изменению. Посеяв там хаос, мы незаметно подменим их ценности на фальшивые и заставим их в эти фальшивые ценности верить. Как? *Мы найдем своих единомышленников, своих союзников в самой России.* Эпизод за эпизодом будет разыгрываться грандиозная по своему масштабу трагедия гибели самого непокорного народа, окончательного, необратимого угасания его самосознания...

Из литературы и искусства, например, мы постепенно вытравим их социальную сущность, отучим художников, отобьем у них охоту заниматься изображением... исследованием тех процессов, которые происходят в глубинах народных масс. Литература, театры, кино — все будет изображать и прославлять самые низменные человеческие чувства... Мы будем всячески поддерживать и поднимать так называемых художников, которые станут насаждать и вдалбливать в человеческое сознание культ секса, насилия, садизма, предательства — словом, всякой безнравственности... В управлении государством мы создадим хаос и неразбериху. Мы будем незаметно, но активно и постоянно способствовать самодурству чиновников, взяточников, беспринципности. Бюрократизм и волокита будут возводиться в добродетель... Честность и порядочность будут осмеиваться и никому не станут нужны, превратятся в пережиток прошлого. Хамство и наглость, ложь и обман, пьянство и наркомания, животный страх друг перед другом и беззастенчивость, предательство... национализм и вражду народов, прежде всего вражду и ненависть к русскому народу, — все это мы будем ловко и незаметно культивировать, все это расцветет махровым цветом... **И лишь немногие, очень немногие будут догадываться или даже понимать, что происходит.** *Но таких людей мы поставим в беспомощное положение, превратим в посмешище, найдем способ их оболгать и объявить отбросами общества* (курс. авторов). Будем вырывать духовные корни, опошлять и уничтожать основы духовной нравственности. Мы будем расшатывать таким образом поколение за поколением. Будем братья за людей с детских, юношеских лет, главную ставку будем делать на молодежь, станем разлагать, развращать, растлевать ее. Мы сделаем из них циников, пошляков, космополитов».

Информационно-психологическая война США против России (1991г. — настоящее время)

Соотношение числа умерших в РФ по главным причинам смерти (тыс. человек)



От болезней органов дыхания	88,0	118,7	93,3	102,1
От цирроза и других болезней печени	20,1	34,5	28,8	32,7
От туберкулеза	11,7	21,4	24,5	29,8
От болезней нервной системы и органов чувств	10,4	16,1	13,4	13,2
От психических расстройств	3,8	14,1	7,5	8,5
От сахарного диабета	9,3	14,7	13,5	11,5
От симптомов и неточно обозначенных состояний	32,3	93,7	89,9	102,9

З. Бжезинский (2002): «Распад в конце 1991 года самого крупного по территории государства в мире способствовал образованию «черной дыры» в самом центре Евразии. Это похоже на то, как если бы центральную и важную в геополитическом отношении часть суши стерли с карты Земли».

Как отмечают В. А. Лисичкин и Л. А. Шелепин, в начале 1990-х гг. США в результате информационно-психологической войны против СССР достигли своих целей. Пришедшее к власти правительство Клинтона стояло перед стратегическим выбором. Он был сделан в пользу информационной войны за тотальное мировое господство. Эта война рассчитана на много лет вперед. Борьба за ресурсы и земли России, за ее расчленение и уничтожение большей части населения входит составной частью в эту новую войну, хотя в некотором смысле она является прямым продолжением старой информационно-психологической войны против СССР.

Специфика **новой информационной войны** заключается в ее комбинированном характере.

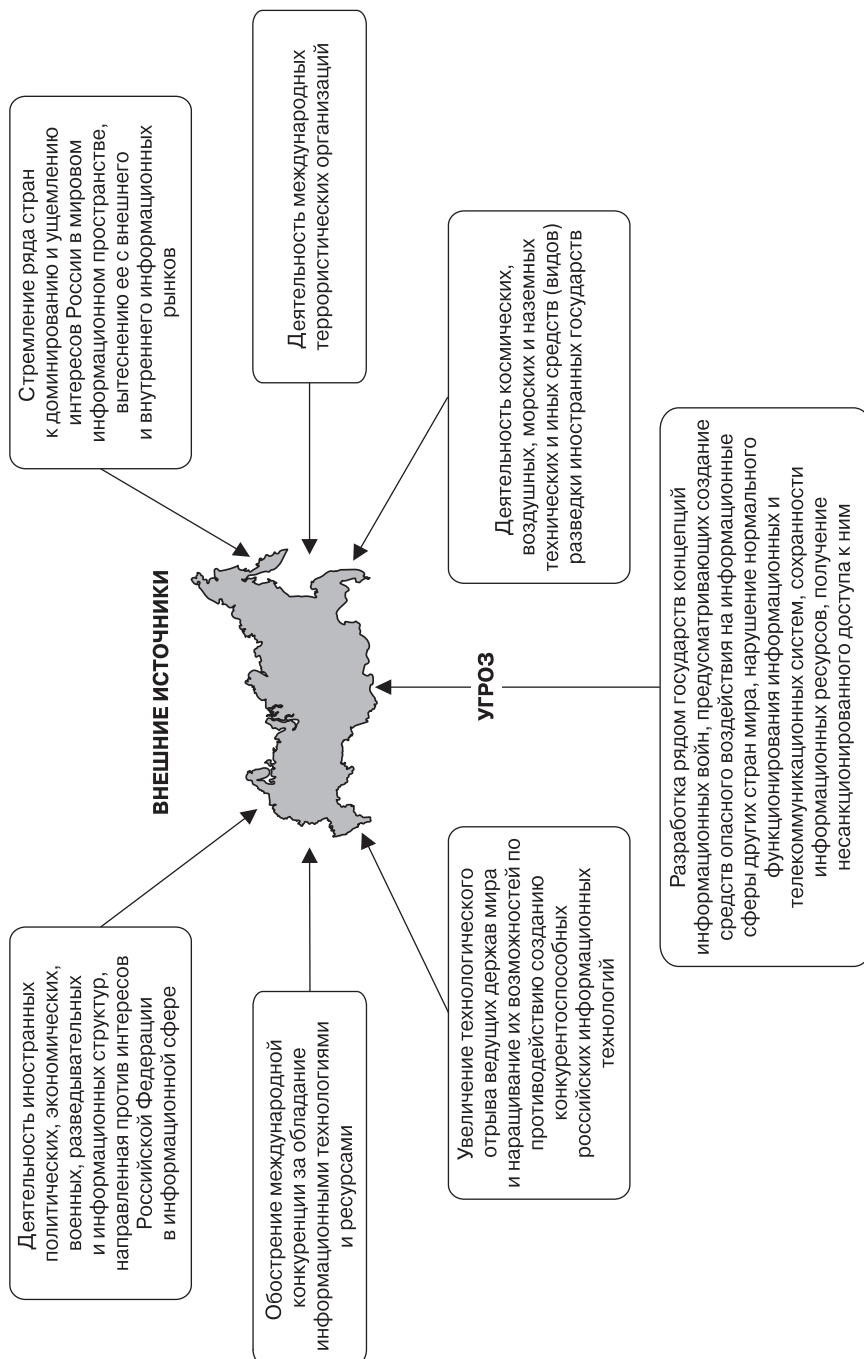
Первое направление — воздействие на сознание человека, в результате которого он совершал бы нужные действия. Результативный опыт воздействия на сознание, манипулирования им, приобретенный политиками, спецслужбами и другими специалистами, огромен. Реализация его осуществляется через предназначенные именно для этой цели организации, через средства массовой информации и др.

Второе направление — использование оружия точного поражения, основанного на информационных, компьютерных технологиях. Располагая им, можно физически уничтожать людей, которые по тем или иным причинам не подчиняются диктату. Данное оружие может действовать издалека, без потерь со своей стороны, с помощью простого нажатия кнопки, внушая чувство незащитности и страха. Примеры — Ирак, Югославия и др.

Третье направление — использование в разрушительных целях огромных финансовых средств, сосредоточенных в США. Обычно в таких случаях деньги становятся удобным средством не только для решения задачи достижения экономической зависимости того или иного государства, но и для порождения иждивенчества, желания «дороже продаться» у политических элит и рядовых граждан.

Результаты еще одного анализа информационных операций, приведенные в книге «Третья мировая (информационно-психологическая) война», говорят, что «...по многим признакам, в Вашингтоне взгляд на Россию как на вероятного противника вновь становится доминирующим. Внешнеполитическая линия, ориентирующаяся на взаимодействие... все более уходит на второй план, уступая место радикальным воззрениям З. Бжезинского, Г. Киссинджера и республиканцев, настроенных на добывание России... Один из способов достижения данной цели — деморализация и последующее уничтожение российских силовых структур путем их втягивания в изнурительные, заведомо проигрышные военные конфликты. Благодаря огромному запасу прочности... вызванный многолетним хроническим недофинансированием процесс деградации ракетных войск стратегического назначения подойдет к закономерному итогу лишь в 2003–2005 году, поэтому в ближайшее время развязывание против нас крупномасштабной военной агрессии маловероятно. Угроза же вовлечения России в локальные конфликты на юге уже давно реализуется на практике. В первую очередь речь идет о нетрадиционно построенных конфликтах низкой интенсивности, в которых упор делается на диверсионно-террористические операции, провоцирование криминального бандитизма, моральный и информационный террор против представителей власти, силовых структур и граждан».

Современные источники угроз информационной безопасности России (по И. Н. Панарину, Л. Г. Панариной)



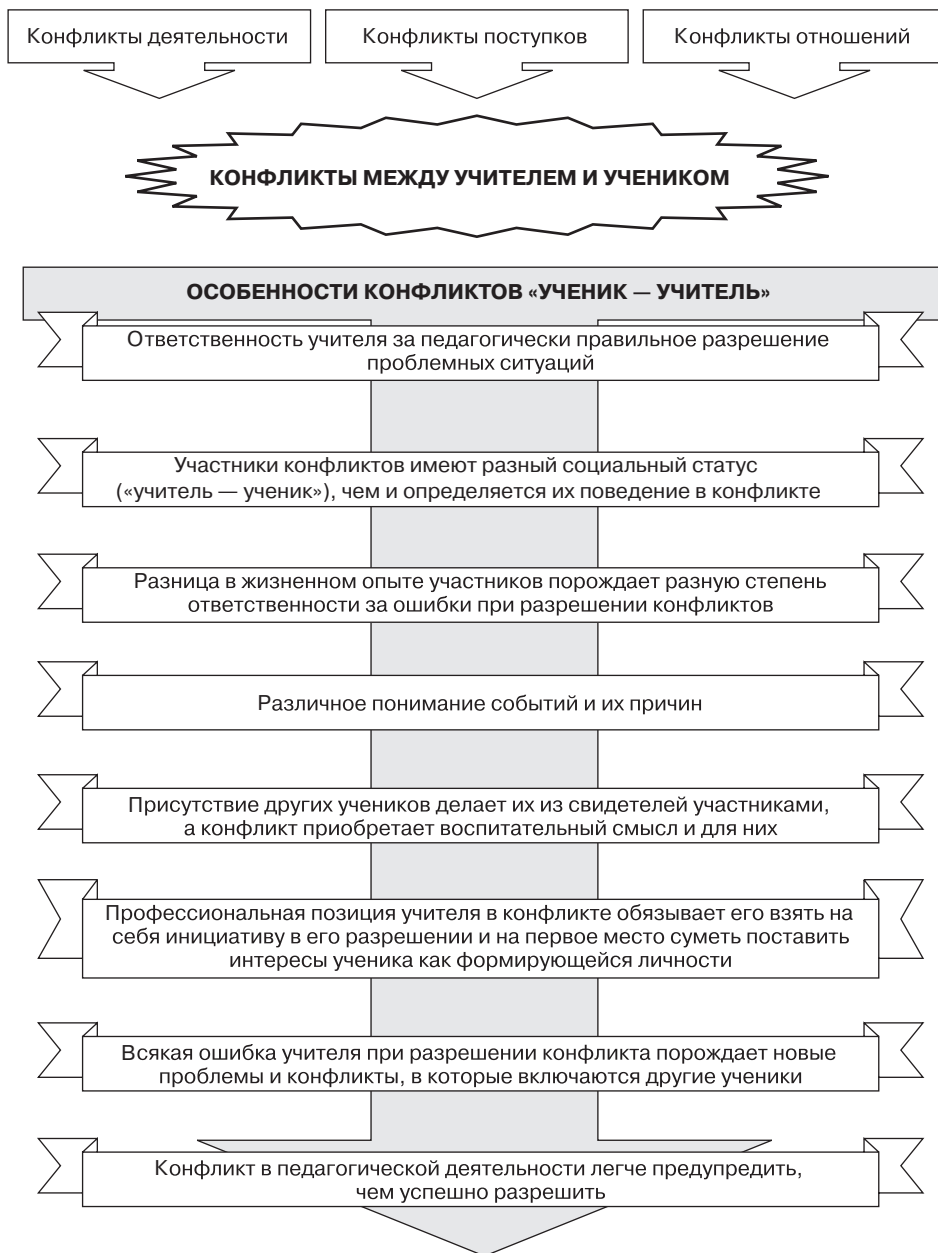
В условиях непрерывной психологической войны будет несправедливым говорить о ней лишь как о происках извне. Безусловно, соответствующее влияние оказывалось и будет оказываться в перспективе. Однако надо признать, что информационное влияние основывается не только на ложных данных, а зачастую использует действительно имеющиеся недостатки, противоречия и т. п. Поэтому мало лишь знать о целях психологической войны. Задачей государства становится его информационная безопасность. На повестку дня выдвигаются анализ возможностей по противодействию негативному влиянию, система конкретных мер, анализ их успешности. Первым шагом будет поиск внутренних источников, несущих в себе угрозу информационной безопасности.

Выделяют следующие основные **внутренние источники** угроз информационной безопасности России:

- критическое состояние отечественных отраслей промышленности;
- неблагоприятная криминогенная обстановка, сопровождающаяся тенденциями сращивания государственных и криминальных структур в информационной сфере, получения криминальными структурами доступа к конфиденциальной информации, усиления влияния организованной преступности на жизнь общества;
- снижение степени защищенности законных интересов граждан, общества и государства в информационной сфере;
- недостаточная координация деятельности федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации по формированию и реализации единой государственной политики в области обеспечения информационной безопасности Российской Федерации;
- недостаточная разработанность нормативной правовой базы, регулирующей отношения в информационной сфере, а также недостаточная правоприменительная практика;
- неразвитость институтов гражданского общества и недостаточный государственный контроль за развитием информационного рынка России;
- недостаточное финансирование мероприятий по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации;
- недостаточная экономическая мощь государства;
- снижение эффективности системы образования и воспитания, недостаточное количество квалифицированных кадров в области обеспечения информационной безопасности;
- недостаточная активность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации в информировании общества о своей деятельности, в разъяснении принимаемых решений, в формировании открытых государственных ресурсов и развитии системы доступа к ним граждан;
- отставание России от ведущих стран мира по уровню информатизации федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, кредитно-финансовой сферы, промышленности, сельского хозяйства, образования, здравоохранения, сферы услуг и быта граждан.

Глава 20. Отдельные виды конфликтов

Конфликты в педагогической деятельности



Говоря о конфликтах, невозможно обойти вниманием такую сферу, как образование. Как и для любого социального института, для общеобразовательной школы характерны разнообразные конфликты. Педагогическая сфера представляет собой совокупность всех видов целенаправленного формирования личности, а ее сутью является деятельность по передаче и освоению социального опыта. Поэтому именно здесь необходимы благоприятные социально-психологические условия, обеспечивающие душевный комфорт педагогу, ученику и родителям.

В сфере образования принято выделять четыре субъекта деятельности: ученик, учитель, родители и администратор. Они образуют основные конфликтные диады.

Процесс обучения и воспитания, как и всякое развитие, невозможен без противоречий и конфликтов. Конфронтация с детьми является обычной составной частью реальности. Психолог М. Рыбакова выделяет следующие **конфликты между учителем и учеником**:

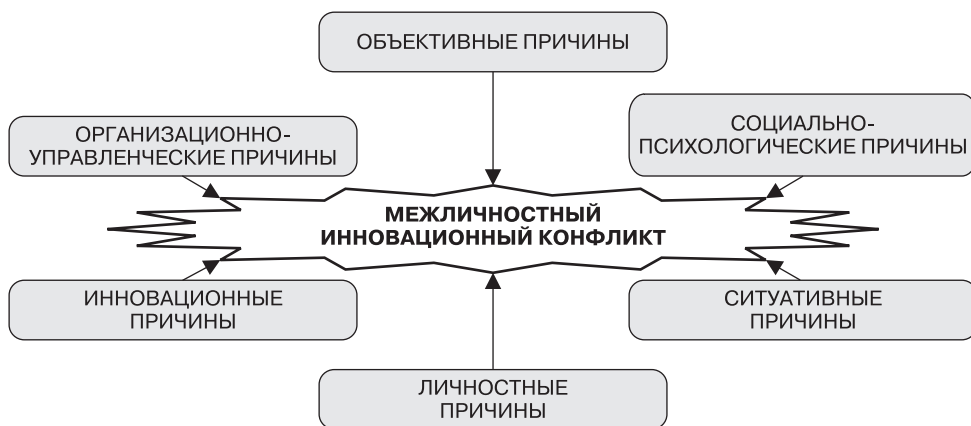
- *конфликты деятельности*, возникающие по поводу успеваемости ученика, выполнения им внеучебных заданий и проявляющиеся в отказе ученика выполнить учебное задание или плохом его выполнении. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда и неудачное замечание учителя;
- *конфликты поступков*, возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе и вне ее. Один и тот же поступок может вызываться различными мотивами. Учитель корректирует поведение учеников путем оценки их поступков при недостаточной информации об их подлинных причинах;
- *конфликты отношений*, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей. Они приобретают личностный смысл, порождают длительную неприязнь ученика к учителю, надолго нарушают их взаимодействие.

Основные рекомендации учителям по управлению конфликтами могут быть следующими:

- контролируя свои эмоции, быть объективным, дать возможность учащимся обосновать свои претензии, выпустить пар;
- не приписывать ученику свое понимание его позиции, перейти на «я»-высказывания (не «ты меня обманываешь», а «я чувствую себя обманутым»);
- не оскорблять ученика (все последующие «компенсирующие» действия могут не исправить ситуацию);
- стараться не выгонять ученика из класса;
- по возможности не обращаться к администрации;
- не отвечать на агрессию агрессией (это принизит и ваше достоинство), не затрагивать его личность, семью, давать оценку только его конкретным действиям;
- независимо от результатов разрешения противоречия постараться не разрушить отношения (высказать сожаление по поводу конфликта);
- не бояться конфликтов с учащимися, а брать на себя инициативу их конструктивного разрешения.

Инновационные конфликты

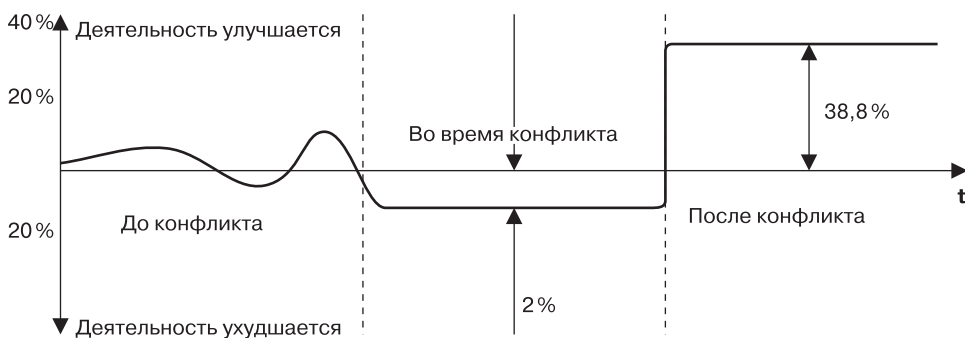
ТИПИЧНЫЕ ПРИЧИНЫ ИННОВАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ



Соотношение декларируемых и истинных мотивов в инновационном конфликте (по Ю. И. Мягкову)



Влияние инновационного конфликта на качество деятельности коллектива



Новое всегда приходит на смену старому в природе и в обществе. Поэтому противоречия между новым и старым вполне естественны и вечны. Нередко эти противоречия приводят к конфликтам. На разных этапах развития явления скорость и масштабы изменений могут заметно различаться. Чем радикальнее изменения, чем более они скоротечны и масштабны, тем чаще возможно возникновение конфликтов.

Межличностный инновационный конфликт — это противодействие между сторонником и противником нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу. Причины межличностных инновационных конфликтов можно объединить в пять групп.

Объективные причины — естественное столкновение интересов новаторов и консерваторов. Сторонники и противники нововведений всегда были, есть и будут независимы от каких-либо других факторов.

Организационно-управленческие причины — несовершенство политических, социальных, управленческих механизмов бесконфликтной оценки, внедрения и распространения новшеств.

Инновационные причины связаны с характеристиками самого нововведения. Различные новшества порождают различные по количеству и остроте конфликты.

Личностные причины заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса. Типичной личностной причиной инновационных конфликтов является наличие у многих работников выраженной негативной установки на изменения вообще и на нововведения в конкретной деятельности в частности. Исследование установок на нововведения, проведенное Ю. И. Мягковым, позволило установить существование отрицательной установки на любые изменения, связанные с внедрением нового, примерно у 50 % офицеров.

Ситуативные причины состоят в конкретных особенностях единичной инновационной ситуации.

Основные проблемы разрешения межличностных инновационных конфликтов состоят в следующем:

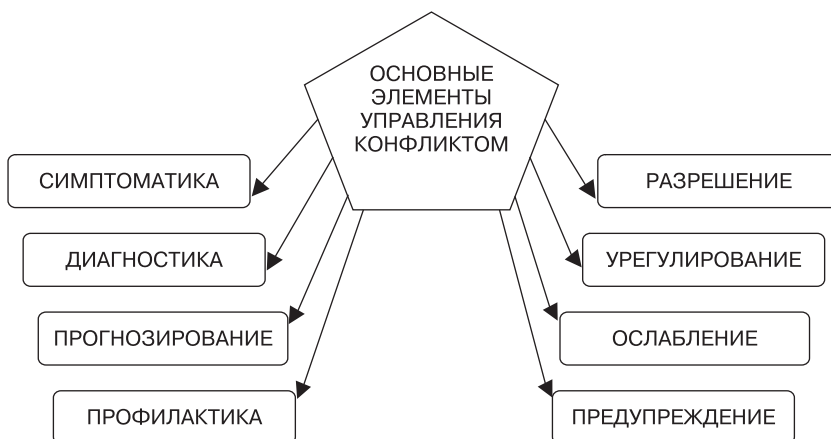
- внедрение любых новшеств в большей мере не технический, а социальный и психологический процессы;
- чем более существенны негативные эмоции оппонентов по отношению друг к другу, тем менее конструктивен конфликт;
- консерватор меньше нервничает в инновационных конфликтах по сравнению с новатором;
- чем более конструктивна позиция оппонента, тем больше вероятность его победы в конфликте;
- поддержка со стороны коллег повышает шансы оппонента разрешить конфликт в его пользу;
- чем лучше члены коллектива информированы о сущности и особенностях нововведения, тем меньше вероятность и острота инновационных конфликтов;
- поспешно внедряемые нововведения вызывают большее сопротивление по сравнению с новшествами, вводимыми постепенно.

Раздел 5

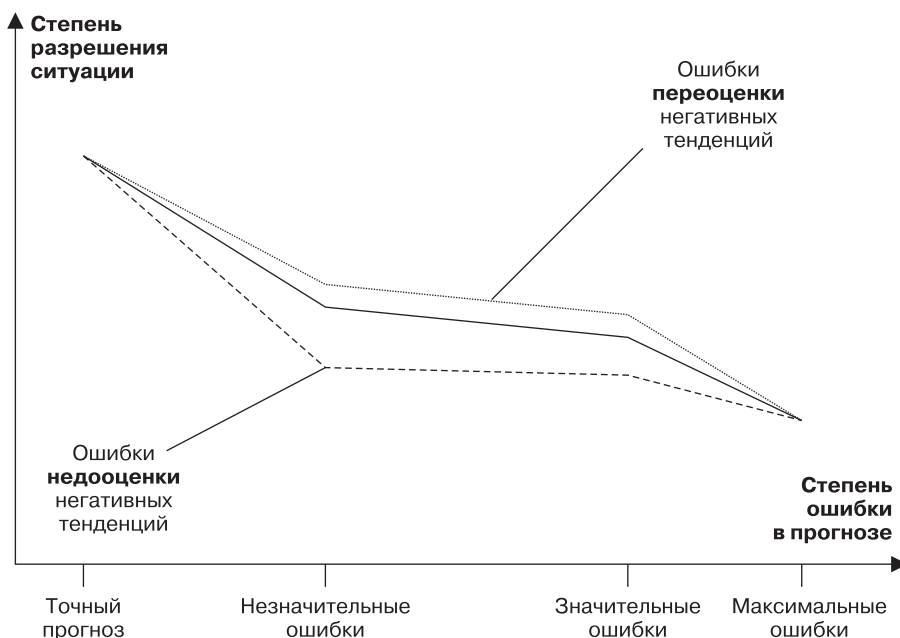
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Глава 21. Управление конфликтом

Особенности управления конфликтом



Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития



Особенности управления конфликтами определяются их спецификой как сложного социального явления. Важными принципами управления конфликтом являются:

- **принцип компетентности** — вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, которые обладают теоретической подготовкой или богатым жизненным опытом. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий;
- **принцип сотрудничества и компромисса** — желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, а способы — неконфликтными. Можно пытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т. п. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем *сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации*.

Управление конфликтом — это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Оно включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

Деятельность по управлению конфликтами более эффективна, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблема, тем меньшие усилия необходимы для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

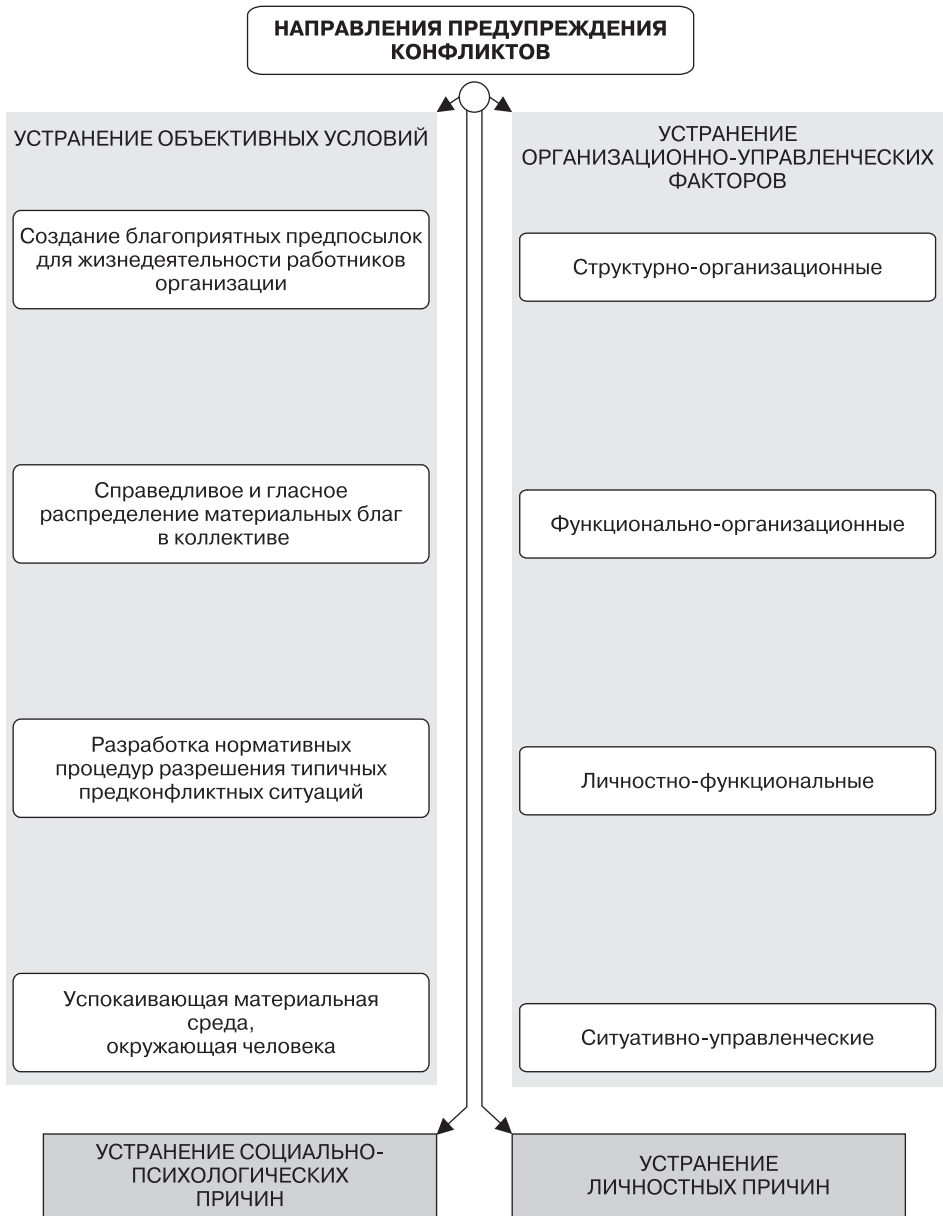
Любая трудная ситуация взаимодействия — это ситуация неопределенности, поэтому прогноз ее развития значительно снижает величину этой неопределенности и повышает вероятность оптимального разрешения противоречия.

Чем значительнее ошибка в прогнозе развития ситуации, тем ниже эффективность разрешения противоречия между оппонентами.

Точный прогноз развития конфликтной ситуации способствует более эффективному ее разрешению. Если возрастает вероятность ошибки в таком прогнозе, то необходимо перестраховаться, то есть лучше переоценить возможные негативные тенденции, чем их недооценить. Другими словами, будучи «оптимистом по жизни», необходимо быть «пессимистом по ситуации».

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Предпосылки предупреждения конфликтов



Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтологи.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.

Профилактика деструктивных конфликтов предполагает следующие основные **объективные условия**.

Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников организации — это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе. Возможно, и при недостатке материальных благ конфликты, связанные с их распределением, все равно были бы, учитывая рост потребностей, но реже. Дефицит же создает объективную основу для конфликтов в любом случае и является типичной причиной возникновения конфликтов.

Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций позволяет сотрудникам отстоять свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. Анализ конфликтов показал, что существуют типичные проблемные ситуации и типичные предконфликтные ситуации. Разработав нормативные процедуры, можно дать возможность сотрудникам отстоять свои интересы в них, не вступая в конфликт.

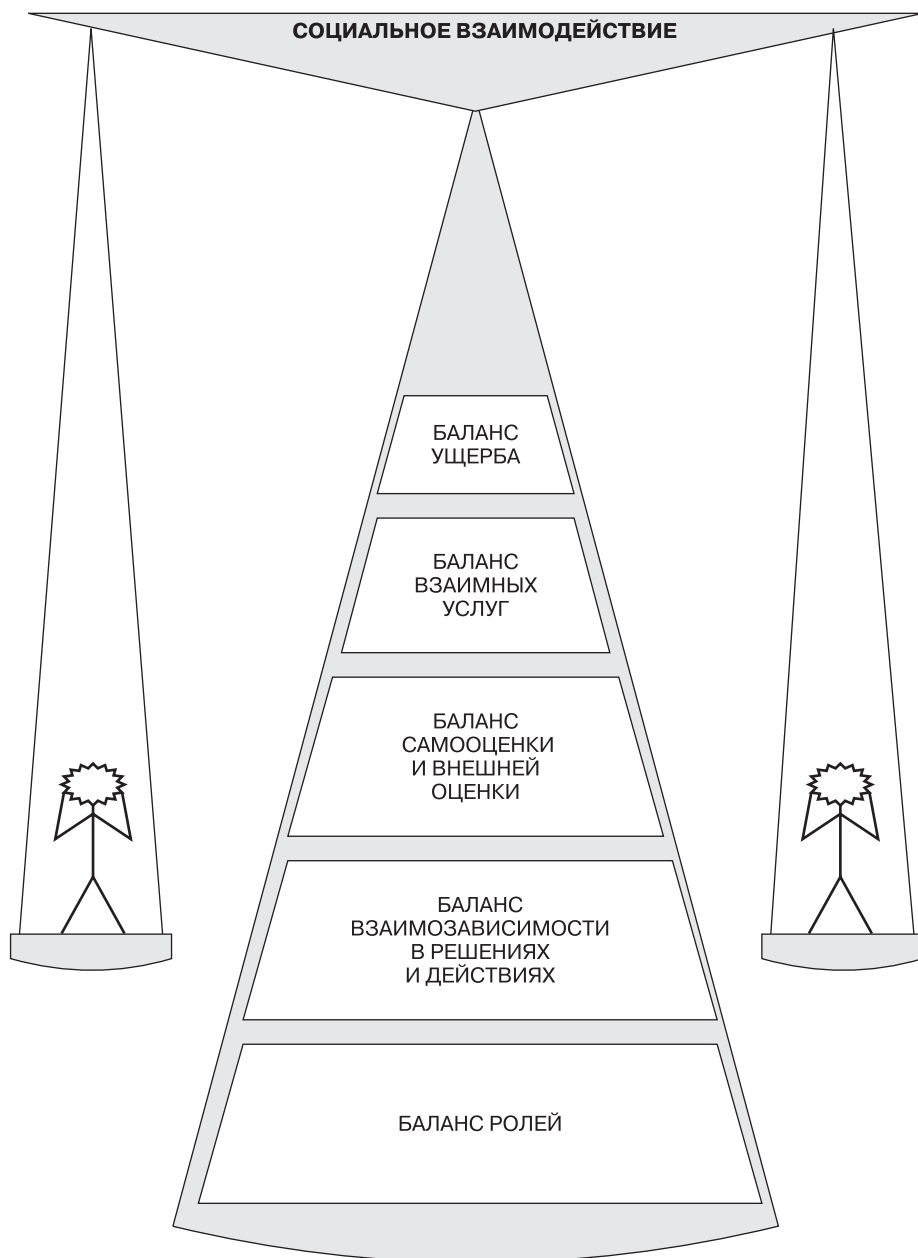
Успокаивающая материальная среда, окружающая человека, способствует уменьшению вероятности конфликтов путем оптимизации условий жизнедеятельности. Окружающая среда опосредованно, но заметно влияет на конфликтность.

К организационно-управленческим факторам предупреждения конфликтов относят:

- *структурно-организационные* условия, связанные с периодическим приведением структуры, как организации, так и социальной группы, в соответствие с решаемыми задачами. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации;
- *функционально-организационные* условия — оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;
- *лично-функциональные* условия — учет соответствия работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность. Несоответствие должности по профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам создает предпосылки для возникновения конфликтов с начальниками, подчиненными, сослуживцами;
- *ситуативно-управленческие* условия — принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности работников, особенно подчиненных. Некомпетентность в этих вопросах провоцирует возникновение конфликтов с теми, кто будет исполнять решения и видит их непродуманность, а также оказывается необъективно оцененным.

Глава 22. Технологии предупреждения конфликта

Сбалансированность социального взаимодействия как способ предупреждения конфликтов

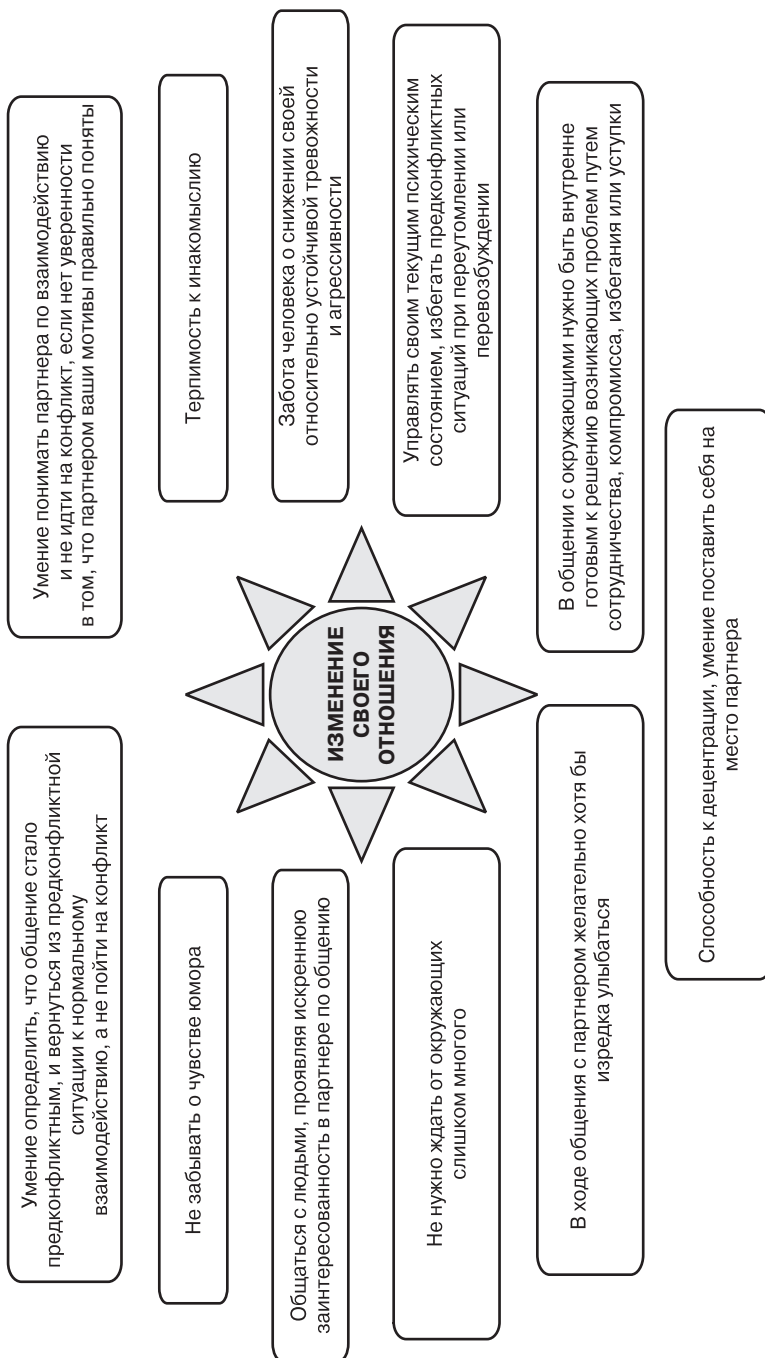


Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер, если оно сбалансировано. Рассмотрим **пять основных балансов**, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

1. **Баланс ролей.** Каждый из партнеров может играть по отношению к другому различные роли. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому *в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от нас.* Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера.
2. **Баланс взаимозависимости в решениях и действиях** людей и социальных групп. Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. *Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем.* Поэтому если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт.
3. **Сбалансированность самооценки и внешней оценки.** В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна самооценка своего поведения и результатов деятельности. Наиболее интенсивно процесс взаимооценки идет в диаде «начальник — подчиненный». Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, *что ему удалось сделать* в результате работы. При оценке работы подчиненного начальником последний чаще оценивает ее по тому, *что подчиненному не удалось сделать* по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью.
4. **Баланс взаимных услуг.** В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что *мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам.* Нарушение баланса услуг во взаимодействии людей чревато напряженностью во взаимоотношениях и возможным конфликтом.
5. **Баланс ущерба.** Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является *ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними.*

Говоря обо всей системе балансов, необходимо отметить важную особенность. *Речь идет не об объективном, а о субъективно оцениваемом балансе.* Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

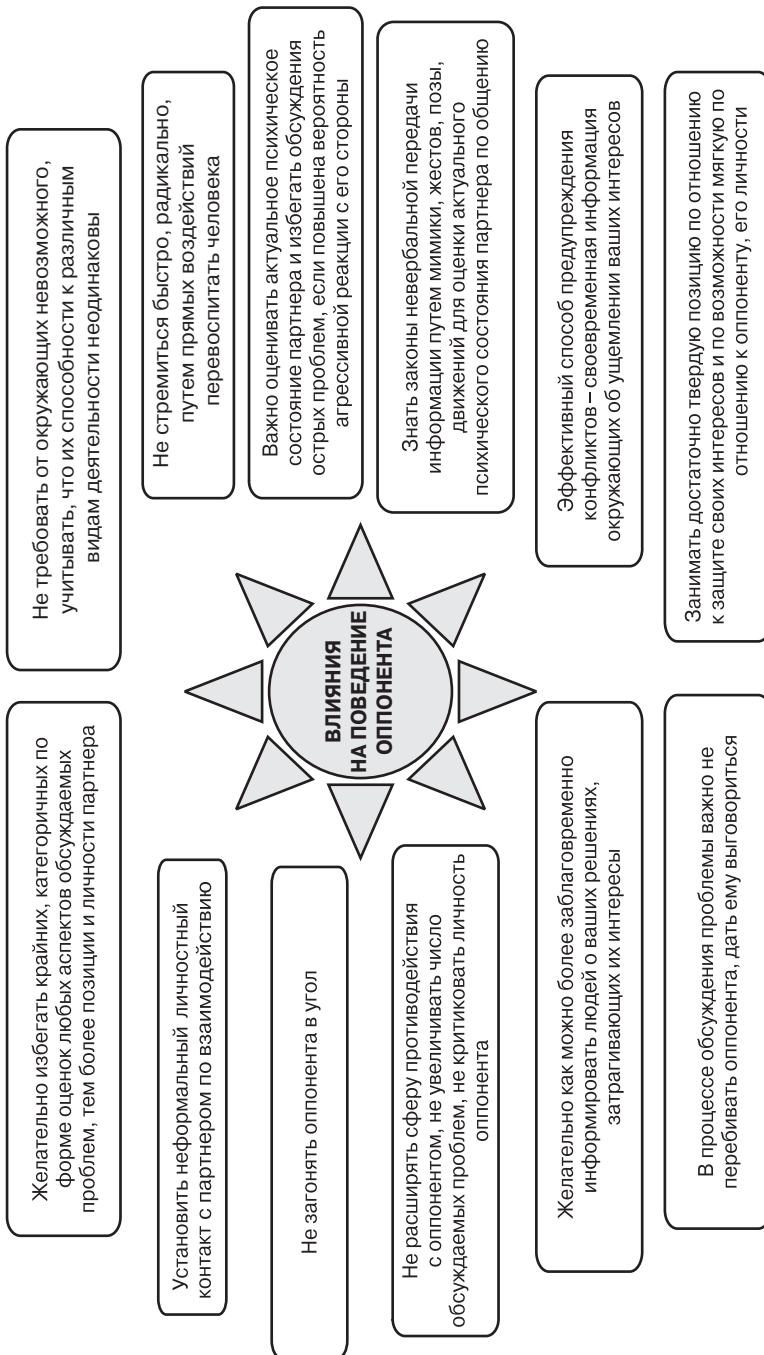
Предупреждение конфликтов посредством изменения собственного отношения к ситуации



К основным **способам и приемам изменения своего поведения** в предконфликтной ситуации относят:

- *умение прекратить или сгладить обостряющийся спор* различными приемами: свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна. Признаками высокого эмоционального накала могут быть покраснение лица, изменение мимики, жестов, содержания, темпа и тембра речи;
- *умение учитывать, что сообщаемая партнером информация может теряться и искажаться*. Только из-за этого ваши с партнером позиции по проблеме могут значительно различаться. Именно это, а не действительные противоречия между людьми может способствовать возникновению предконфликтной ситуации;
- *децентрацию*, понятие, противоположное по значению эгоцентризму, — способность видеть и обсуждать проблему с различных точек зрения;
- *умение сообщать партнеру, что он не прав, не при свидетелях*, тем более не стоит настаивать на публичном признании неправоты и т. п. Необходимо быть твердым по отношению к проблеме и мягким по отношению к людям;
- *способность осознать, что тревожность и агрессивность сказываются как на восприятии ситуации, так и на характере взаимоотношений человека с окружающими*, повышая конфликтность. Снижать собственную тревожность и агрессивность можно, используя аутогенную тренировку, физические упражнения, организуя полноценный отдых, поддерживая благоприятный социально-психологический климат в семье и т. п.;
- *контроль за собственным психическим состоянием*, изменяющимся в течение суток, что позволяет иногда существенно повлиять на свое восприятие и оценку складывающейся ситуации, учесть их с целью предупреждения собственной раздраженности;
- *умение сотрудничать*, поскольку окружающие так же, как и мы, обладают своими интересами и имеют право отстаивать их. В основу взаимодействия с ними должно быть положено сотрудничество, которое позволит учесть потребности обеих сторон;
- *улыбку* — важный невербальный компонент общения. Она выполняет целый ряд позитивных функций и может приводить к уменьшению негативных эмоций, если они есть;
- *готовность рассчитывать не только на лучший, но и на худший вариант развития событий*, не завышать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих. Негативные эмоции — один из основных факторов, способствующих возникновению конфликтов. Они часто являются реакцией человека на заметное и значимое несоответствие реального хода развития событий с тем, на который он рассчитывал;
- *умение испытывать искреннюю заинтересованность*, которая проявляется в стремлении понять проблемы партнера по общению, в желании помочь ему хотя бы советом. Тем более что в условиях сложной и трудной жизни люди часто нуждаются в сочувствии;
- *здоровое чувство юмора*, которое способно разрядить ситуацию и снять собственное напряжение. Его роль в предупреждении конфликтов трудно переоценить.


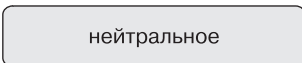

Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта



К основным **способам и приемам воздействия на партнера** относят:

- *умение реально подходить к возможностям оппонента и заданию сроков выполнения задачи.* Завышенные требования и нереальные сроки выполнения работы приводят к тому, что подчиненные не могут добиться поставленных целей, делают ее быстро, но плохо либо не укладываются в срок;
- *умение проявлять терпение.* Быстро идут только разрушительные процессы. Занимаясь перевоспитанием оппонента, не следует рассчитывать на немедленные результаты. Эти ожидания могут привести к конфликтам;
- *умение оценивать актуальное настроение оппонента.* Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы;
- *знание закономерностей невербального поведения человека,* которое поможет более глубоко и оперативно оценивать истинные намерения собеседника и заранее обнаруживать угрозу конфликта;
- *умение информировать оппонента о том, в чем затронуты ваши интересы.* Он может просто не догадываться об их существовании. Иметь верное представление о мотивах или слабостях других затруднительно. Поэтому если кто-либо из окружающих наступает вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально;
- *мягкую позицию по отношению к оппоненту,* которую компенсирует жесткость защиты ваших интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличив ваши шансы на отстаивание своих прав;
- *способность давать возможность оппоненту выговориться,* что позволяет минимизировать его негативные эмоции и что, в свою очередь, важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации;
- *умение оценивать при принятии решения, чьи интересы оно может затронуть.* Еще лучше согласовывать решения с людьми до того, как они будут приняты. Человек оказывается не готовым к внезапным изменениям обстановки, когда вынужден принимать решения экспромтом;
- *умение обсуждать с оппонентом только тот вопрос, который необходимо решить.* Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они вызывают трудности в согласовании интересов;
- *способность давать возможность оппоненту в любой ситуации сохранить свое лицо.* Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на острые конфликты ради сохранения чести и достоинства;
- *способность восприятия другого как личности:* чем более расположен к вам собеседник, чем более вы воспринимаете его как личностно значимого человека, тем меньше вероятность конфликтов;
- *умение избегать категоричности суждений,* так как они далеко не всегда признак зрелости ума. Крайние оценки часто ошибочны и несправедливы, а безапелляционное мнение вызывает у собеседника желание оспорить его, даже если оно по существу правильное.

Влияние инициального коммуникативного поведения на возникновение конфликтной ситуации (по А. П. Егидесу)

ИНИЦИАЛЬНОЕ КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ		
 конфликтогенное	 нейтральное	 синтонное
обязан, но не сделал	обязан и сделал	не обязан, а сделал
должен, но не сделал	должен и сделал	не должен, а сделал
должен по межличностному договору, но не сделал	должен по межличностному договору и сделал	не должен по межличностному договору, а сделал
обесценивание благодеяния при ожидании благодарности	пассивная благодарность	активная благодарность, хотя ее не ждут
отрицательная оценка	нет отрицательных оценок или совместная положительная оценка	положительная оценка в соответствии с желаемой пристройкой
обвинение	объединение вины или отказ от обвинения	снятие вины с партнера, самообвинение
юмор на партнера	юмор на себя и на партнера, отказ от юмора на партнера	юмор без адреса и на себя
категоричность	некатегоричность	активная антикатегоричность
авторитарность	отказ от авторитарности	приглашение к совместному принятию решения
знаки неприятия	нет знаков притяия и знаков неприятия	знаки притяия
перебивать	не перебивать	дать себя перебить
таинственность вместо огласки	отказ от таинственности	активная гласность
грубый отказ от нужного партнеру общения	пассивное общение	щедро дарить свое общение
перетягивание одеяла на себя	ни то, ни это	фокусировать на партнере нужное ему внимание
отрицательное за глаза	ни то, ни это	положительное за глаза

Общение всегда предполагает попытку воздействия на партнера, на его поведение. Поэтому внимание ко всем компонентам общения — важная задача как для говорящего, так и для слушающего, особенно в ситуации разрешения возникшего между ними противоречия. Нерационально организованное общение способно стать причиной, которая ведет к усилению этого противоречия и переходу к конфликтному противостоянию. Многие, что затрудняет деловое общение, рассмотрено в социальной психологии и в других науках. Расширить наши представления о практических возможностях профилактики конфликтов в ходе общения позволяет его содержательный анализ.

Для предупреждения трудностей в процессе делового общения, необходимо учесть, что в любой интеракции есть **инициальный посыл** и **ответ**. И то и другое — коммуникативные поведенческие акты. Соответственно можно говорить об **инициальном** и **ответном коммуникативном поведении**.

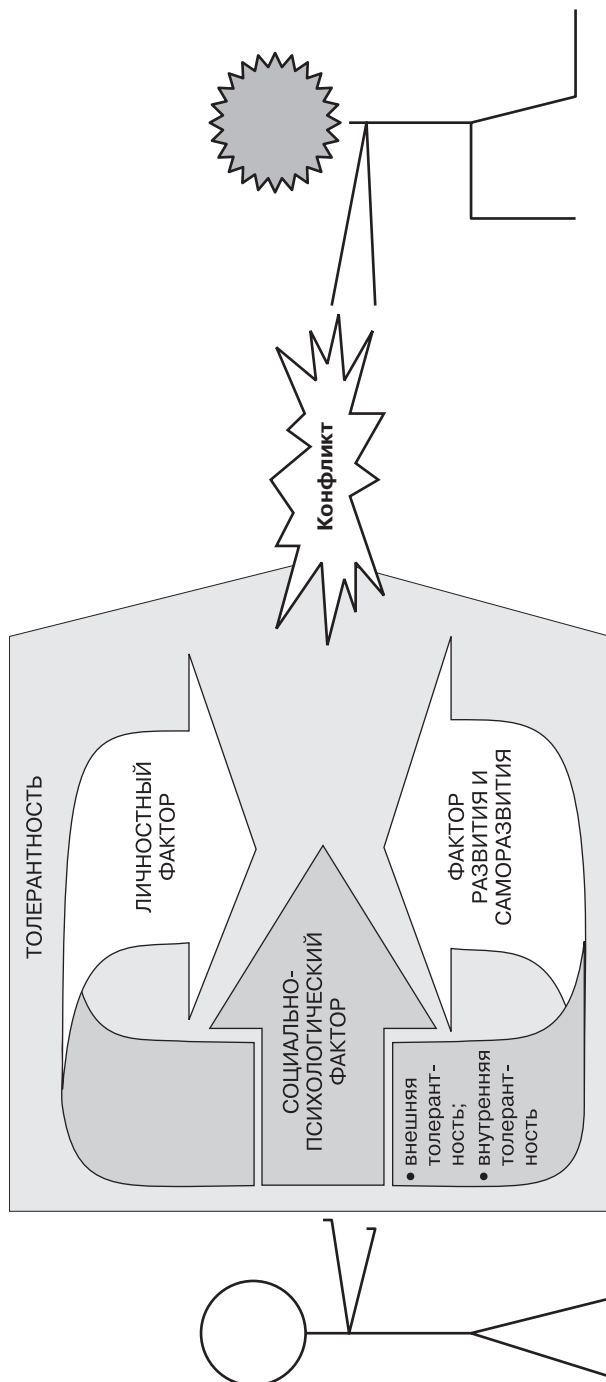
А. П. Егидес предлагает толкование психогенеза конфликта, в котором инициальный посыл, необоснованно *фрустрирующий* потребность партнера, порождает конфликт. Он получает название конфликтного послыла, или **конфликтогена**. В противоположность ему инициальный коммуникативный посыл, направленный на *удовлетворение* потребности партнера, становится **синтоном**.

Инициальное коммуникативное поведение неоптимально, если оно насыщено конфликтогенами при отсутствии синтонов. Его можно назвать оптимальным, если из него изымаются конфликтогены и оно насыщается синтонами.

На основе определенных потребностей можно выделить пары «конфликтоген — синтон». Рассмотрим некоторые из них.

- ❑ Нарушение общественного договора в свою пользу и в ущерб партнеру конфликтогенно, так как договор обозначит *границу* дозволенного-недозволенного, которую постоянно нужно иметь в виду.
- ❑ Отрицательная оценка, мотивом которой является самовозвышение, конфликтогенна. Активная обоснованная искренняя положительная оценка — синтон.
- ❑ Обвинение, включая отрицательную оценку, подразумевает еще и наказание, поэтому оно еще более конфликтогенно. Наоборот, смягчение вины, оправдание партнера в проблемных ситуациях — синтон.
- ❑ Конфликтогенное значение имеет юмор, направленный на партнера. Даже если шутка явно доброжелательная, человеку скорее неприятно. Антитеза конфликтогенному юмору — юмор, направленный не на человека, а как бы «вверх».
- ❑ Конфликтогенна категоричность, даже если она касается абстрактных истин. Если я принял другую точку зрения при категоричной ее подаче, то я уступил. Синтонным противовесом категоричности может быть активная антикатегоричность, приглашение к обсуждению, апелляция к мнению партнера.
- ❑ Перебить — конфликтогенно. Дать себя перебить — синтонно. Синтонно вдохновлять на разговор знаками согласия, «возвращением» содержания сказанного в иной форме.
- ❑ Конфликтогенны любые знаки неприятия. Синтонны знаки притяния. Приведем примеры противоположных в этом смысле проявлений: хмурое лицо или аутентичная улыбка; «Вы видите: я занята» или «Сейчас освобожусь и займусь вашим делом»; невключение или включение в разговор и т. д.

Толерантность в конфликтной ситуации (по М. С. Миримановой)



Толерантность — это готовность к принятию иных логик и взглядов, право отличия, непохожесть, инаковость, это фактор, стабилизирующий систему (личность, общество) изнутри.

Толерантность личности связана с устойчивостью к внешним воздействиям и внутренней устойчивостью. В конфликтной ситуации она позволяет сначала осознанно и объективно отнестись к ней, а затем предпринимать обоснованные действия. В связи с этим толерантность предлагается рассматривать как ценность, установку и личностное качество.

Толерантность является и социально-психологическим фактором, который направляет межличностные отношения в обществе к сотрудничеству, связывает индивидов между собой, а также способствует усвоению норм, традиций, культурно-исторического наследия и т. п. Как результат развития и саморазвития она способствует принятию другого, сохранению внутреннего равновесия. По направлению можно выделить следующие ее разновидности:

- *внешнюю толерантность (к другим)* — сформированное убеждение, позволяющее личности допускать наличие у других собственной позиции; способность рассматривать конфликтную ситуацию с различных точек зрения, учитывать различные аспекты и аргументы; как социальное качество она обеспечивает культуру взаимоотношений в обществе, построенную на принципах отказа от насилия, принятия другого, подчинения нормам, а не чьей-либо воле и т. п.;
- *внутреннюю толерантность (внутреннюю устойчивость)* — способность сохранять равновесие в конфликтной ситуации, принимать решение и действовать в этих условиях.

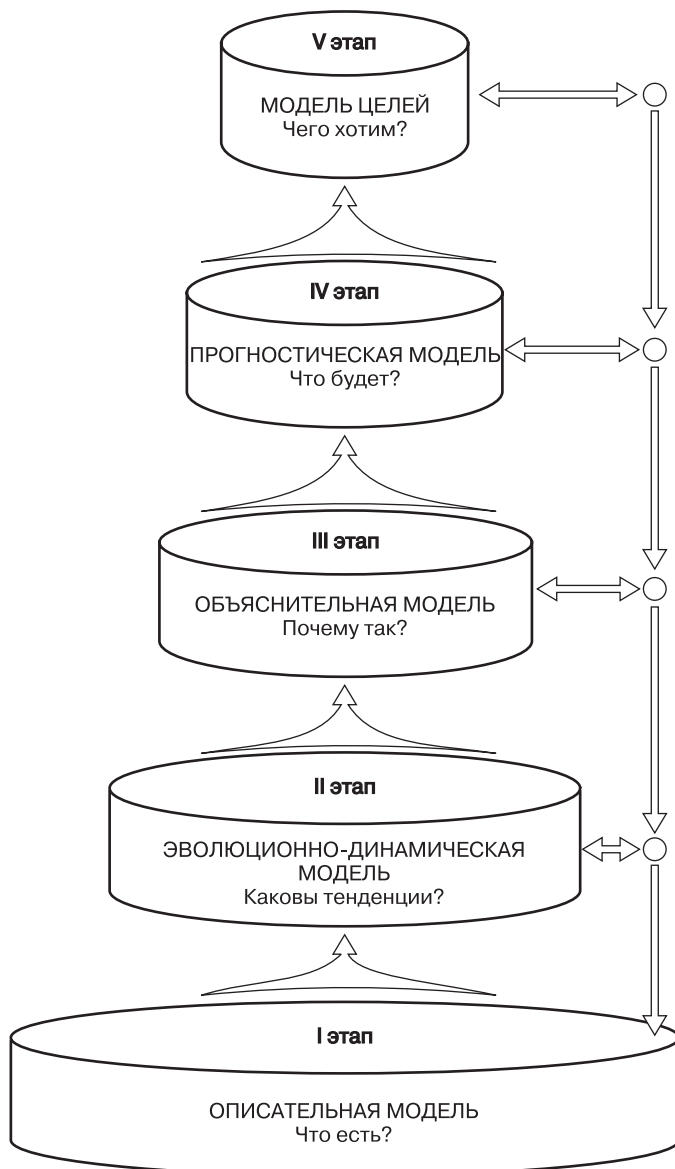
Люди, подвергаясь внешнему и внутреннему воздействию самых различных факторов, различаются по уровню устойчивости своих реакций на окружающих, ситуацию, а также по поведению. Такая устойчивость будет зависеть как от воздействия окружающей среды, так и от внутренней структуры личности.

Толерантность как фактор устойчивости системы, который может быть рассмотрен как ценность, установка и личностное качество, играет немаловажную роль в предупреждении конфликтных ситуаций, в которых личность может оказаться в тот или иной момент. Она также определяет действия личности в самом конфликте и в процессе его разрешения. Эффективность поведения толерантной личности в конфликтной ситуации в сравнении с интолерантной значительно выше, и это не удивительно. Толерантная личность отличается психологической устойчивостью — стрессоустойчивостью, конфликтоустойчивостью.

Например, в процессе общения толерантность проявляется в зрелой, самостоятельной позиции личности, имеющей собственные ценности и интересы. В этом случае человек проявляет готовность защищать свое «Я» неконфликтными способами. Одновременно он с уважением относится к позициям и ценностям других людей, пусть даже оппонентов в конфликте, четко осознает объективные и субъективные трудности, возникающие в процессе общения, и своевременно на них реагирует.

Глава 23. Компетентное управление как фактор предупреждения конфликта

Подготовка неконфликтного управленческого решения



Влияние некомпетентных решений на возникновение межличностных конфликтов часто бывает опосредованным. Конфликты вызываются не самими решениями, а противоречиями, возникающими при их выполнении. Однако опосредованный характер влияния качества управления коллективом на его конфликтность никоим образом не уменьшает роль компетентного руководства в профилактике конфликтов. На эту взаимосвязь указывают многие исследователи, занимающиеся изучением причин конфликтов.

Одной из важнейших характеристик процесса неконфликтного управления коллективом является обоснованность принимаемых руководством решений. Очевидно, прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, необходимо проделать определенную предварительную работу. Понятно также, что работа, предвещающая сложное решение, имеет свою последовательность, свои этапы. Рассмотрим этапы **подготовки неконфликтного управленческого решения**.

Общезвестно положение о том, что прежде чем управлять, действовать, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления.

Первый этап в подготовке управленческого решения — *построение информационной модели актуального состояния объекта управления*. Такая модель называется **описательной**, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Она позволяет ответить на вопрос «*Что есть?*».

Второй этап — *определение основных эволюционных и динамических тенденций в развитии объекта управления*. Речь идет об **эволюционно-динамической** модели принятия эффективного управленческого решения, без которой оно потеряет в качестве. Главный вопрос, на который предстоит здесь ответить, — «*Каковы тенденции?*».

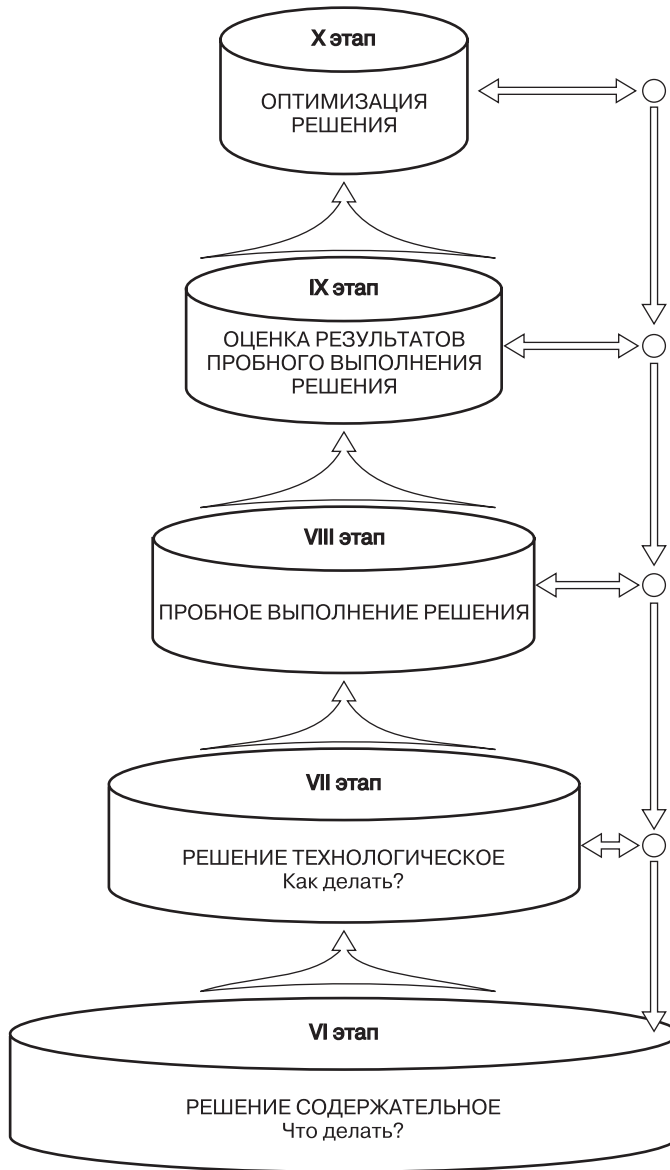
Третий этап подготовки решения должен ответить на вопрос «*Почему так?*». *Необходимо решить, по каким причинам объект управления находится в том состоянии, в котором он оказался*. Эта модель называется **объяснительной**. Чем правильнее нам удалось определить систему факторов и причин, под влиянием которых объект управления оказался в определенном состоянии, чем точнее мы можем воздействовать именно на них, тем меньше шансов возникновения конфликтной ситуации.

Четвертый этап заключается в обосновании управленческого решения, перед принятием которого необходимо *сделать прогноз развития объекта управления*. Причем прогноз осуществляется при условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управления и имеющиеся тенденции развития сохранятся в будущем. Мысленно оценив возможные варианты развития объекта управления в будущем, мы тем самым строим **прогностическую** модель. Она позволяет ответить на вопрос «*Что будет?*».

Наконец, прежде чем принимать решения, необходимо достаточно ясно представить, *чего же мы хотим, в какое состояние необходимо привести объект управления*. Этот пятый этап подготовки решения называется построением **модели целей**. Эта модель позволяет ответить на вопрос «*Чего хотим?*».

Без четкого и дальновидного определения целей управление не может быть эффективным и неконфликтным. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, достаточно сложным и ответственным шагом.

Принятие неконфликтогенного управленческого решения



Важной составляющей процесса неконфликтного управления коллективом является этап **принятия неконфликтного управленческого решения**.

Шестой этап должен обеспечить **содержательную** часть решения и дать ответ на вопрос «Что делать?». Решение, хорошее или плохое, принимается всегда. Важно только помнить, что оно должно состоять из оптимальной последовательности согласованных между собой мероприятий. Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий.

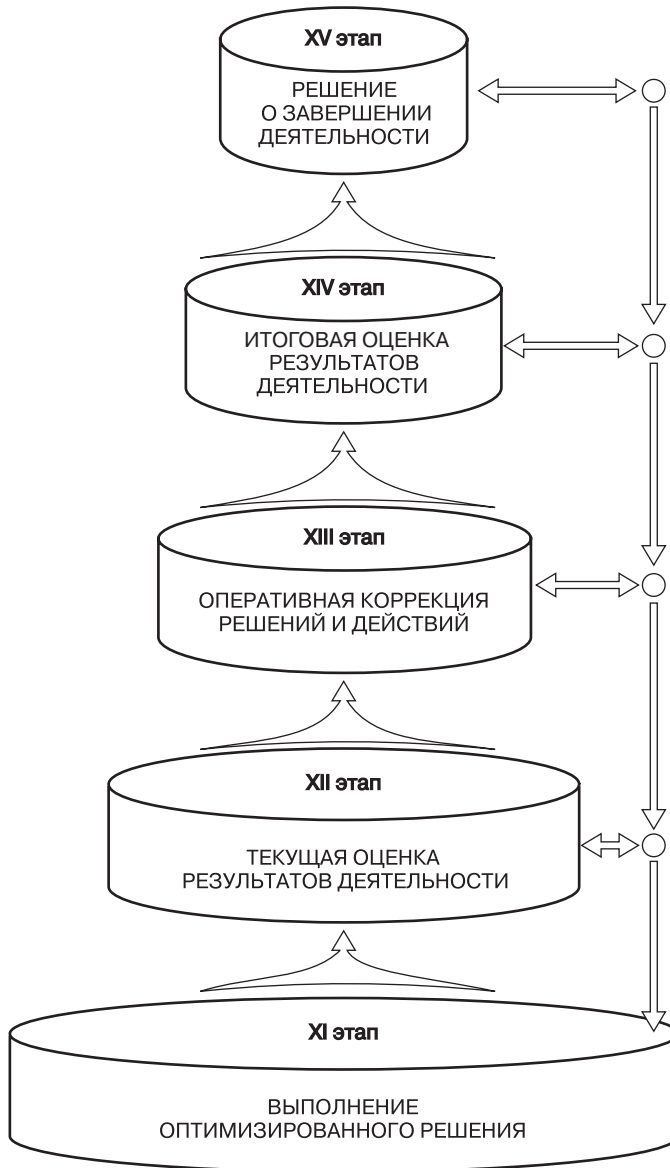
Седьмым этапом является принятие **технологического** управленческого решения. Необходимо ответить на вопрос «Как делать?», то есть проработать принципы, стратегию, способы и конкретные приемы блокирования возможного противодействия внутренней и внешней оппозиции. Наши желания относительно того, каким бы мы хотели видеть в будущем объект управления, половина (и более) из того, что хотелось бы сделать, часто становятся невыполнимыми из-за отсутствия условий или ресурсов. Таким образом, качество проработки технологии выполнения решения не должно быть ниже качества самих мероприятий.

Восьмой этап должен вывести нас на **пробное выполнение решения**. Это позволяет еще до внесения радикальных изменений в работу организации оценить то положительное и отрицательное влияние, которое могут оказать действия руководителя по достижению желаемого результата на ситуацию и коллектив, получить представление о возможной напряженности, создаваемой инновациями. В зависимости от характера связи с факторами, на которые мы воздействуем, последствия могут быть прямыми и косвенными. Если лицо, принимающее решение, пытается оценить последствия, то легче проверить те из них, которые являются прямыми. Между тем косвенные последствия могут быть не менее значимыми. Их важно предвидеть, поскольку в противном случае именно они могут свести на нет все прекрасные замыслы, которое подразумевает управленческое решение.

Полученная информация позволяет выйти на девятый этап — провести анализ имеющегося материала и дать **оценку результатов пробного выполнения решения**: соответствия выработанных мероприятий целевым установкам; достаточности материально-технического обеспечения; подготовленности и способности персонала выполнить поставленные задачи; действий структур и лиц, которым решение наносит какой-либо ущерб; возможных критериев и показателей, по которым руководители оценят результаты и ход выполнения решения, и т. д. Еще одно требование к оценке результатов пробного выполнения решения заключается в том, что необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними.

Одним из главных условий успеха в современных условиях и предупреждения возможных конфликтов является **оптимизация решения**. Проведенная проверка и анализ ее результатов позволяют принять заключительные меры по обеспечению максимально эффективной деятельности руководителя, перед тем как перейти к реальным действиям. Это составляет содержание завершающего десятого этапа.

Выполнение неконфликтного управленческого решения



Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удастся. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения.

После принятия неконфликтного управленческого решения начинается деятельность руководителя по его **выполнению**.

Одиннадцатый этап — осуществляется переход к **претворению в жизнь оптимизированного решения**. Возникают новые факторы, присущие данному процессу: неопределенность управленческой ситуации; увеличение динамичности управленческой деятельности и роли опыта практической работы руководителя; возрастание важности волевых качеств управленческого персонала по сравнению с информационно-аналитическими качествами.

В обеспечении качества деятельности важнейшую роль играет **текущая оценка** ее результатов. Устойчивое существование сложных систем невозможно без обратной связи — это и становится двенадцатым этапом. Он позволяет своевременно обнаружить отклонения от намеченного плана, обеспечить каждого сотрудника необходимой именно для него информацией, избежав как ее избыточности, так и недостатка.

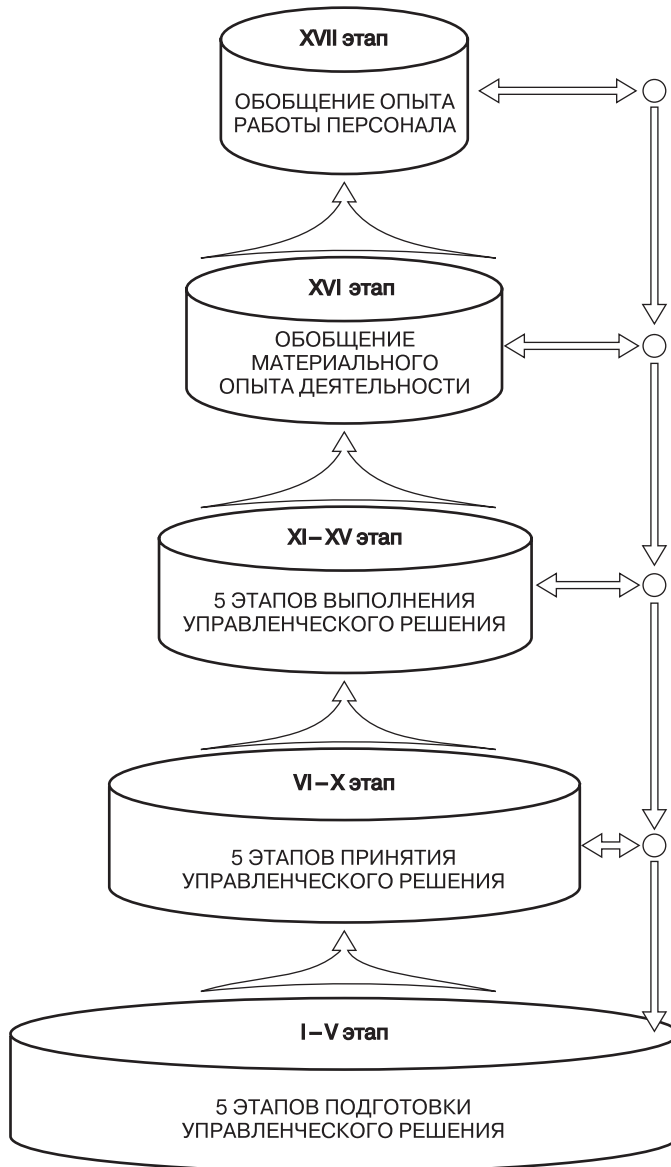
На основе текущей оценки результатов деятельности появляется возможность своевременно обнаруживать все существенные отклонения в ходе реализации намеченных мероприятий и перейти к **тринадцатому** этапу — **оперативной коррекции решений и действий**. Едва ли не ключевым ее принципом является устранение не самих отличий между спланированным ходом модернизации и реальностью, а причин отклонений. Факторов, воздействующих на ситуацию, связанную с выполнением решения, достаточно большое количество, и не секрет, что действуют они в разное время. Компенсация их негативного влияния становится основным содержанием этапа.

Проделанная работа позволяет **произвести итоговую оценку результатов** пройденного пути — четырнадцатый этап. Особенностью итоговой оценки является то, что она определяет, достигнуты ли цели, намеченные при принятии решения. Не менее важно и то, что итоговая оценка служит основанием для принятия решения о завершении деятельности. При оценке результатов деятельности целесообразно оценить ее как бы со стороны, в целом, для чего использовать несколько способов оценивания.

Логичным завершением становится пятнадцатый этап — **принятие решения о завершении деятельности**. Как правило, основными проблемами, которые позволят обеспечить как компетентность, так и бесконфликтность, является понимание того, есть ли смысл добиваться более полного выполнения намеченных планов по сравнению с тем, что уже достигнуто; каковы ресурсы, необходимые для продолжения деятельности; каковы возможные негативные последствия завершения управленческого цикла без полного достижения его целей. Последний шаг данного этапа требует от руководителя обладания полной и объективной информацией о состоянии проблемы, по которой принималось решение.

Принятием решения о завершении деятельности заканчивается активная часть управленческого цикла.

Семнадцать этапов эффективного неконфликтного управления



Для завершения цикла работы по принятию неконфликтного управленческого решения важное значение имеет **обобщение опыта управленческой и любой другой деятельности**, которое заключается в итоговом анализе промежуточных и конечных результатов, полученных в ходе принятия и реализации управленческого решения, и выражается в появлении конкретных материальных ценностей. К ним относятся здания, сооружения, оборудование, добытое сырье, выращенный урожай, машины, финансы, дороги и т. п.

В процессе обобщения материального опыта деятельности важно определить, какие материальные ценности созданы в результате труда и какие затраты ресурсов для этого были произведены.

Обобщение материального опыта деятельности предполагает выявление наиболее существенного позитивного опыта производства материальных ценностей. Среди показателей, которые будут говорить о результатах, особо важное место занимают качественные данные. Они, отражая особенности динамики, тенденции, позволяют проследить весь путь от «нулевого цикла» до материализации результата, каким бы извилистым он ни был, осуществить на основе этого прогностическую деятельность на каждом контрольном участке. Руководитель определяет причины и факторы, обеспечившие достижение наиболее важных и крупных итоговых результатов.

Не менее важно выявить наиболее существенный негативный опыт, полученный в результате осуществления управленческой деятельности, — основные ошибочные и наименее эффективные решения, материальные причины их низкой эффективности.

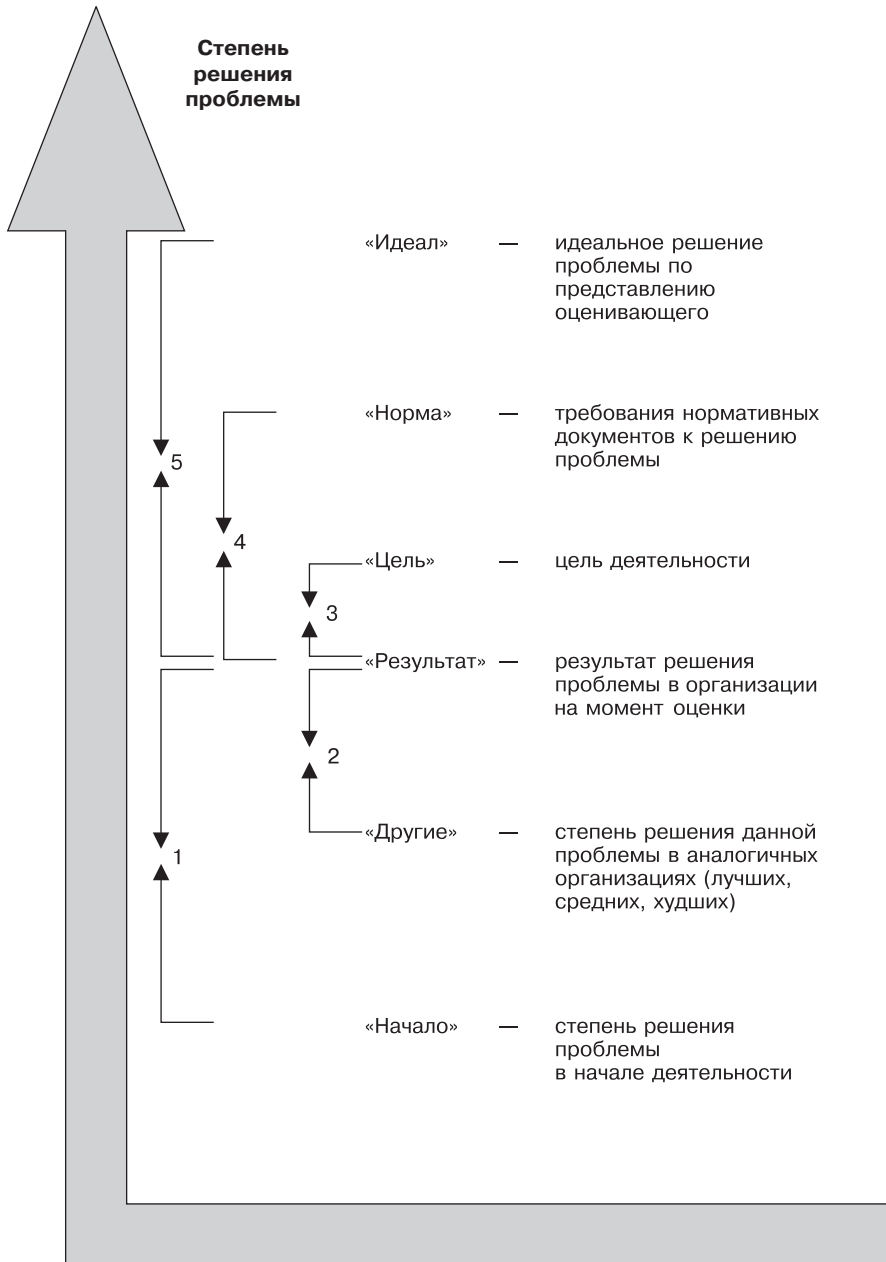
Обобщение опыта работы персонала связано с анализом самого процесса труда, а также его результатов, выражающихся в тех изменениях, которые произошли *в людях* в ходе деятельности.

На основе такого анализа делаются выводы о том, как лучше использовать сторонников принимаемого решения, как привлечь новых союзников на свою сторону и каким образом блокировать действия явных и скрытых противников.

Не менее важным моментом становится отслеживание *изменений индивидуально-психологических особенностей* лиц, имеющих как непосредственное, так и опосредованное отношение к подготовке и реализации решения.

Обобщение опыта работы связано и с оценкой *изменений характера деятельности* персонала в результате происходящих процессов. Важно выявить и обобщить мнение максимально возможного числа работников об основных положительных и отрицательных итогах реализации решения. Деятельность — важный фактор формирования личности человека. Изменяя деятельность, необходимо, прежде всего, прогнозировать, какое влияние окажет она на занимающихся ею людей, в чем она будет совершенствовать работников, а в чем оказывать негативное воздействие. Те изменения, которые произойдут в человеке под влиянием социальной и материальной среды, новой деятельности, составляют главный результат деятельности руководства и критерий его эффективности. Если не ставить одной из важнейших целей управления организацией совершенствование людей, в ней работающих, то, в конечном счете, такое управление и такая организация неизбежно окажутся неэффективными.

Пять способов оценки результатов деятельности



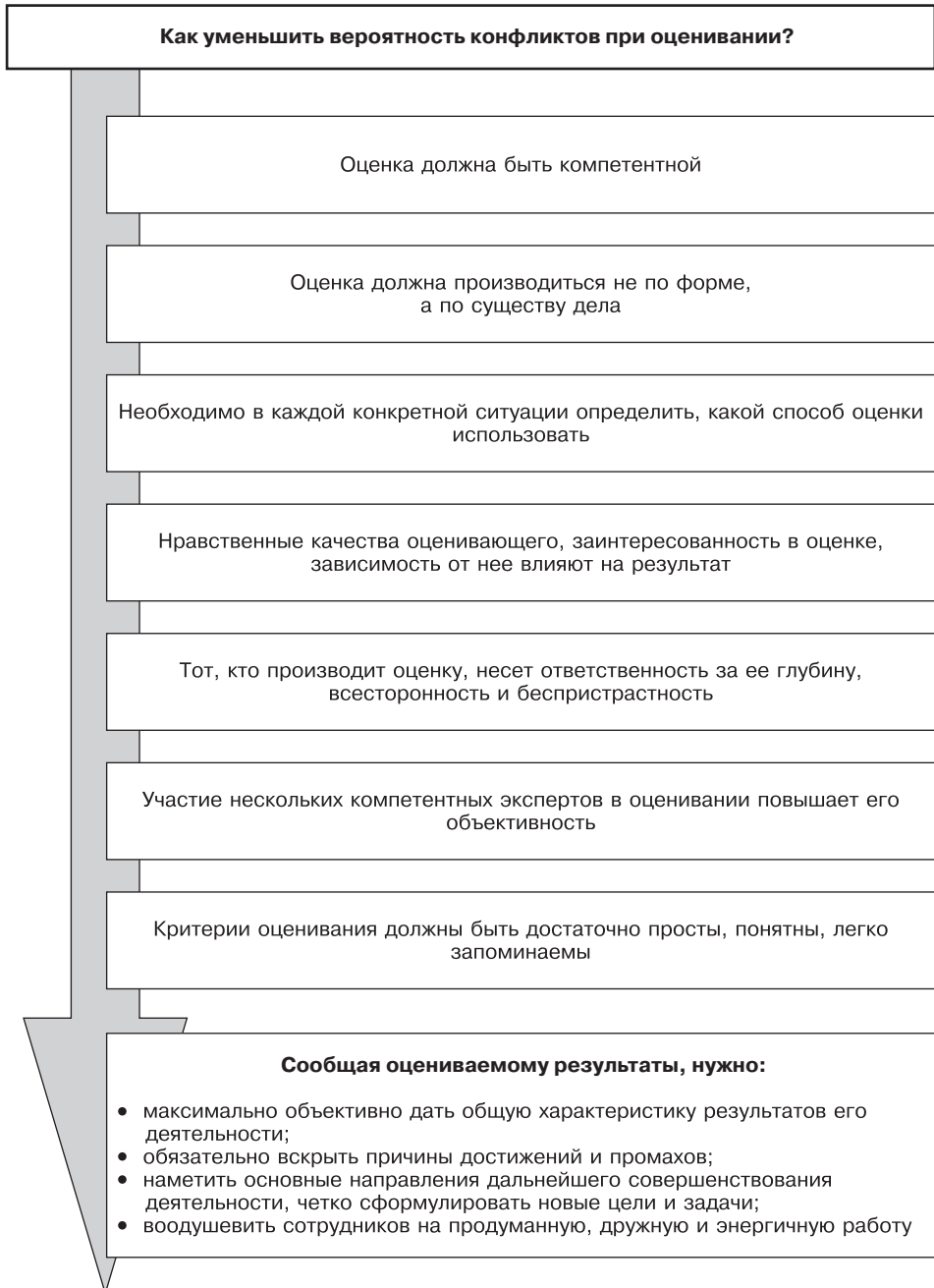
Руководитель постоянно осознанно или неосознанно **оценивает сотрудников**, с которыми ему приходится взаимодействовать. Последние в свою очередь постоянно **оценивают решения и действия своих руководителей**.

В основе всякой оценки лежит сравнение одного явления, объекта, состояния и т. п. с другим. Учет специфики разных способов оценки результатов одной и той же деятельности позволяет предупредить возможные конфликты между оцениваемым и оценивающим.

1. Опытные руководители соотносят результаты деятельности с *состоянием дел, которое было в начале деятельности*. В этом случае основой оценки является определение, **что сделано**, то есть «расстояние» в системе «*результат*» — «*начало*».
2. Нередки случаи, когда оценивающий может иметь недостаточно ясное представление о состоянии дел в начале работы. В этом случае определяющим в оценке результатов деятельности может быть *сравнение положения дел в оцениваемой организации с положением дел в аналогичных других организациях*. В качестве последних могут выступать лучшие, средние или худшие структурные подразделения данной организации, другие организации, положение дел в которых известно. Основой оценки является «*результат*» — «*другие*».
3. Обычно *достигнутые результаты сравнивают с целью деятельности*. Если в результате деятельности основные цели достигнуты или даже превзойдены, то работа оценивается высоко, в противном случае — критически. При таком подходе в основе оценки лежит определение того, **что не сделано** по сравнению с намеченным. Оценка результатов производится в зависимости от «расстояния» «*результат*» — «*цель*».
4. Еще одним часто используемым способом оценки результатов деятельности является их *сравнение с требованиями нормативных документов к решению оцениваемой проблемы*. Качество построенного дома, состояние финансовой документации банка, ответ студента на экзамене можно оценить, сравнив достигнутый результат деятельности в системе «*результат*» — «*норма*».
5. Суть еще одного способа оценки заключается в том, что *достигнутое реальное положение дел сравнивается с возможным идеальным*. Оценка результатов в этом случае производится в зависимости от «расстояния» «*результат*» — «*идеал*». Такая оценка достаточно субъективна, а следовательно, и конфликтна. Понимание идеала у каждого руководителя свое, оно зависит от многих факторов: профессиональной подготовленности, нравственных качеств, общей культуры, преследуемых целей и т. д. Сравнение результатов деятельности с идеалом может быть оправдано, прежде всего, при оценке лидирующих сотрудников и организаций, при определении перспектив их движения вперед.

Выбор способа оценки может существенно повлиять на ее результаты. *Одна и та же деятельность в зависимости от способа ее оценки может быть оценена не только по-разному, но и противоположно*. Результаты деятельности, получившие отрицательную оценку при способе «результат» — «цель», как не позволившие выполнить поставленные задачи могут получить положительную оценку при способе «результат» — «начало», если по сравнению с начальным положением все же сделано немало.

Способы предупреждения конфликтов в процессе оценивания

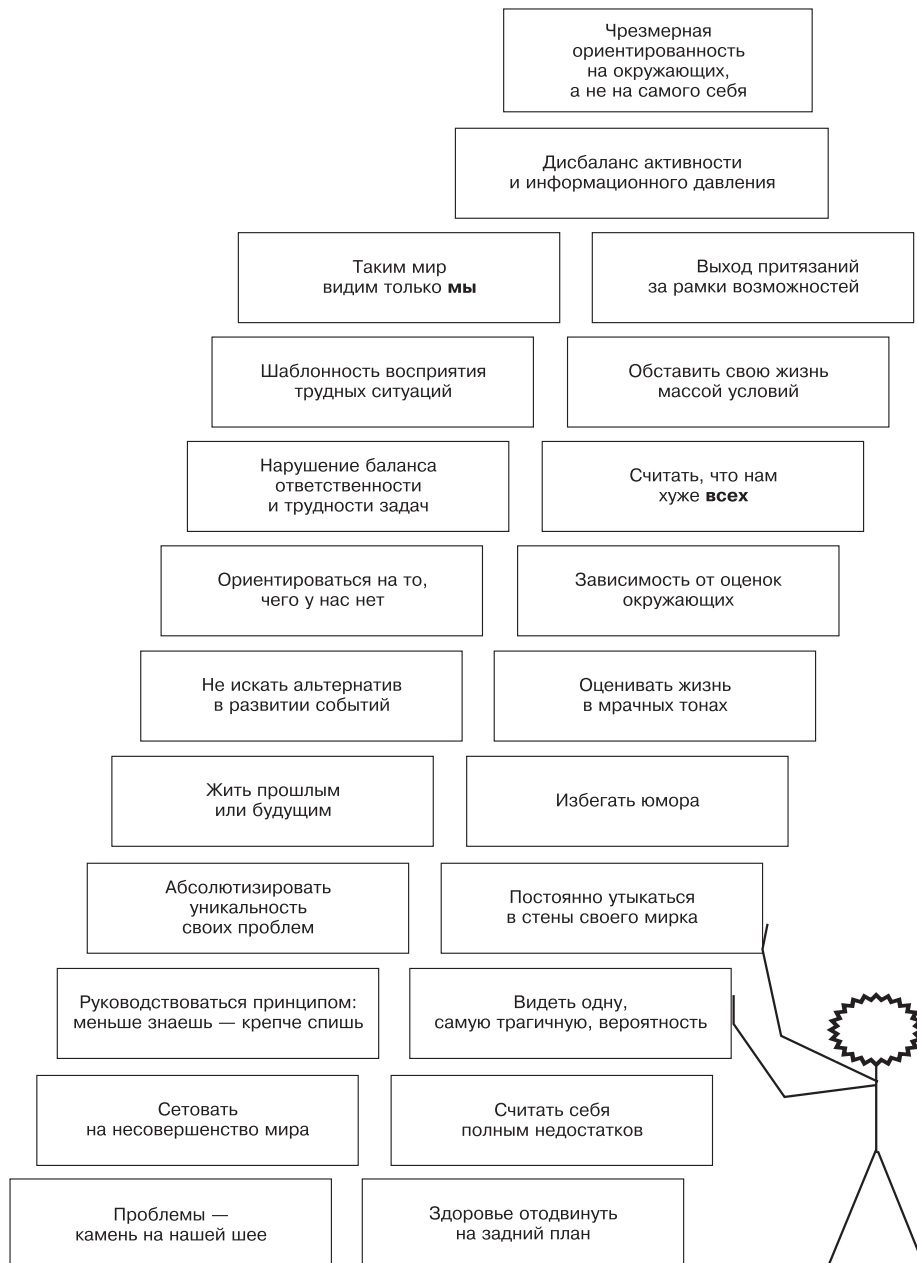


В целях повышения объективности, глубины и всесторонности **оценки** руководителям необходимо учесть следующее.

- Качество оценки будет тем выше, чем лучше сам оценивающий знает деятельность, результаты которой он оценивает. *Оценка должна быть компетентной.* В противном случае она только вводит в заблуждение и приводит к конфликтам. Особенность данной рекомендации заключается в том, что, на первый взгляд, она достаточно очевидна, находится на уровне здравого смысла. Видимо, такая простота и приводит к тому, что на практике она нередко нарушается, что провоцирует конфликты.
- В основе должна лежать оценка конечных и главных, а также учет возможных отсроченных и перспективных результатов деятельности. Если это невозможно, то необходимо оценивать по ближайшим и конечным промежуточным результатам. *Оценка должна производиться по существу дела, а не по форме.*
- Очень важно *в каждой конкретной ситуации правильно определить, с чем сравнивать достигнутое состояние дел.* Не следует ограничиваться оценкой того, что *не сделано* по сравнению с целями, идеальным решением проблемы, и пр. Необходимо оценить то, что *сделано* по сравнению с исходным состоянием дел.
- Непосредственное влияние на оценку оказывают нравственные качества оценивающего, его заинтересованность в объективной оценке и зависимость от тех, кого он оценивает. Чем *выше нравственность*, заинтересованность в реальной оценке и *меньше зависимость* оценивающего от оценки, тем более *объективной и всесторонней* является его оценка.
- *Тот, кто производит оценку, должен отвечать за ее глубину, всесторонность и беспристрастность.* Оцениваемые должны иметь право обжаловать оценку, если считают ее неправильной. Оценивающий в свою очередь должен быть способен аргументированно изложить свою точку зрения, продемонстрировать ее всесторонность.
- Чем сложнее деятельность и могущественнее силы, не заинтересованные в ее реальной оценке, тем труднее быть объективным. В этом случае возможно привлечение экспертов. *Оценка результатов несколькими компетентными независимыми экспертами повышает ее глубину, всесторонность и объективность.*
- Критерии оценки результатов деятельности должны удовлетворять требованию: при их простоте и небольшом количестве они должны давать максимально полную информацию о состоянии дел. *Основные критерии оценки результатов деятельности должны быть сформулированы для каждой категории работников так, чтобы их можно было легко понять и запомнить.*
- Сообщая результаты оценки, необходимо: *максимально объективно дать характеристику результатов деятельности, показать не только упущения, но и достижения; обязательно вскрыть причины достижений и промахов; наметить основные направления дальнейшего совершенствования деятельности, четко сформулировать новые цели и задачи; воодушевить сотрудников на продуманную, дружную и энергичную работу.*

Глава 24. Стресс и предупреждение конфликта

Стресс жизни как результат нашего восприятия трудных ситуаций и противоречий



Стресс жизни — мощный источник конфликтов. Но так ли он неминуем? При всей насыщенности наших отношений и проблем у нас есть возможности противостоять этой падающей башне. Обратимся за помощью к выдающимся личностям, которые представляют широкий временной и культурный пласт: К. Кейсу, В. Федотову, С. Кара-Мурзе, К. Пруткову, А. Пушкину, Ф. Тютчеву. Они выдвигают пусть и не однозначные, но срабатывающие в целом ряде ситуаций предложения.

В жизни стоит соревноваться прежде с самим собой, а не с окружающими.

Уменьшая количество решений и поле своей активности, мы снижаем информационный стресс, но при этом жизнь становится беднее — нужен баланс.

Мир — это зеркало, в котором человек видит свое отражение, — часто причины стресса нужно искать в себе, а не во внешних обстоятельствах.

Уменьшение притязаний снижает вероятность стресса, жить нужно по способностям и средствам, но нельзя забывать и о саморазвитии.

Если нет возможности изменить трудную ситуацию, то для предупреждения стресса необходимо изменить отношение к ней.

Жить без лишних условий, понимать, уважать или любить всех, начиная с себя.

Все будет так, как надо, даже если будет по-другому. Ответственность вызывает напряжение, иначе на нас не могут положиться окружающие.

На Земле многие, попав в наше нынешнее положение, посчитали бы себя на вершине счастья — вспомните о них, и почувствуете себя легче.

Жизнь нужно оценивать не по тому, чего у нас нет, а по тому, что есть.

Жить по совести, уменьшать свою зависимость от внешних оценок — значит реже попадать в стресс.

Полезно прогнозировать не только лучший, но и худший вариант развития значимых для меня событий.

Если хочешь быть счастливым — будь им. Хорошей или плохой нашу жизнь во многом делает наше восприятие ее.

Наш самый счастливый день — всегда сегодня! Наш звездный час — всегда в разгаре! Вчерашний день мертв, до завтрашнего еще надо дожить.

Люди с чувством юмора живут дольше. Юмор противостоит стрессу.

Расширяйте временные границы мировосприятия. Все наши трудности уже были у людей, живших ранее, и они их преодолели.

Расширяйте пространственные границы мира. Живите не просто в квартире, а в Солнечной системе. В ее масштабах наши проблемы невелики.

Расширяйте содержательные границы мировосприятия. Чем больше знаешь, тем лучше управляешь ситуацией и крепче спишь.

Расширяйте вероятностные границы своего мировосприятия. Будьте готовы к абсолютно невероятным ситуациям.

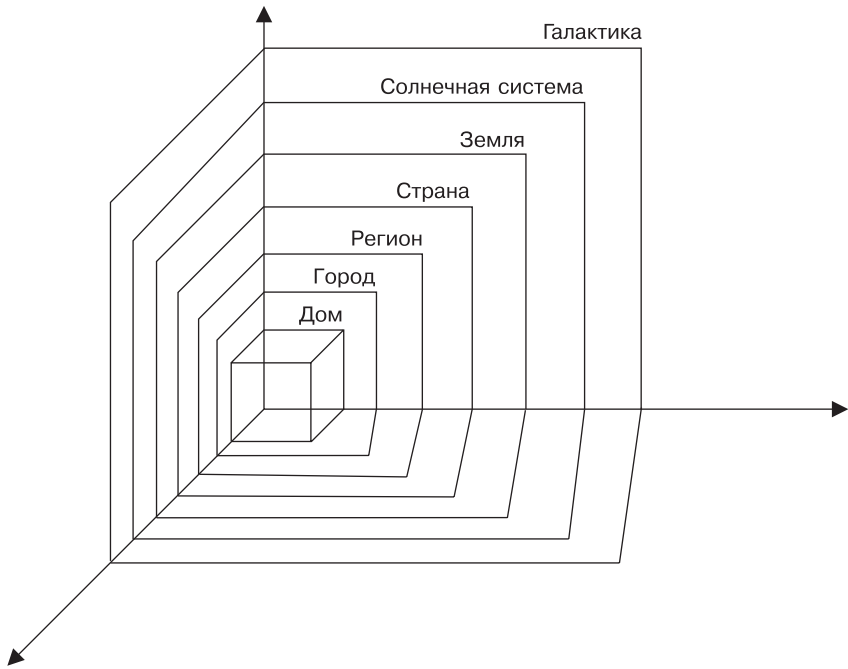
Учитесь видеть совершенство и красоту мира, а также радоваться им.

Хорошо там, где мы есть! Себе можно простить все неудачи и недостатки.

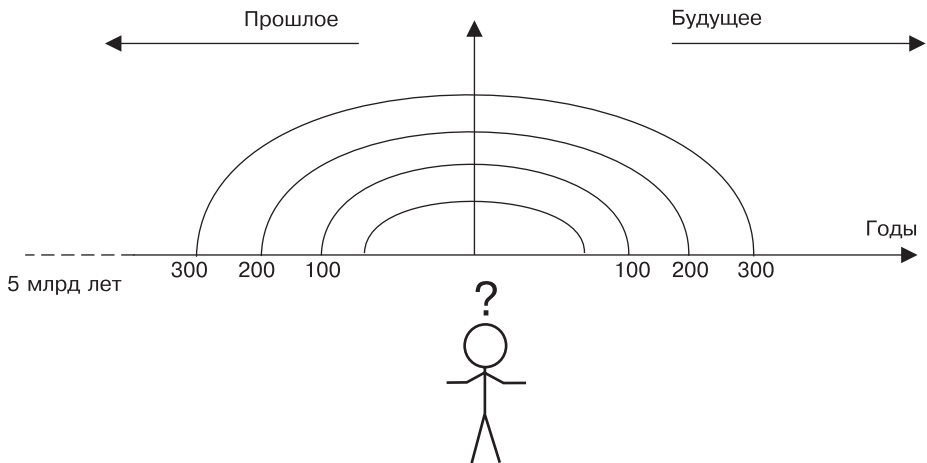
«Есть упоение в бою...». Испытания не только стресс, но и источник саморазвития.

Укрепление физического здоровья — важнейшее условие профилактики любого стресса. В здоровом теле — здоровый стресс.

Возможные пространственные границы мировосприятия человека



Возможные временные границы мировосприятия человека



Пространственные, временные, вероятностные и содержательные границы мировосприятия человека индивидуальны. Они развиваются вместе с человеком в течение всей жизни, хотя развитие это может быть не только прогрессивным. Они оказывают заметное влияние не только на стресс и конфликтность человека, но и на формирование принципов жизни, удовлетворенность ею, понимание своего места в ней.

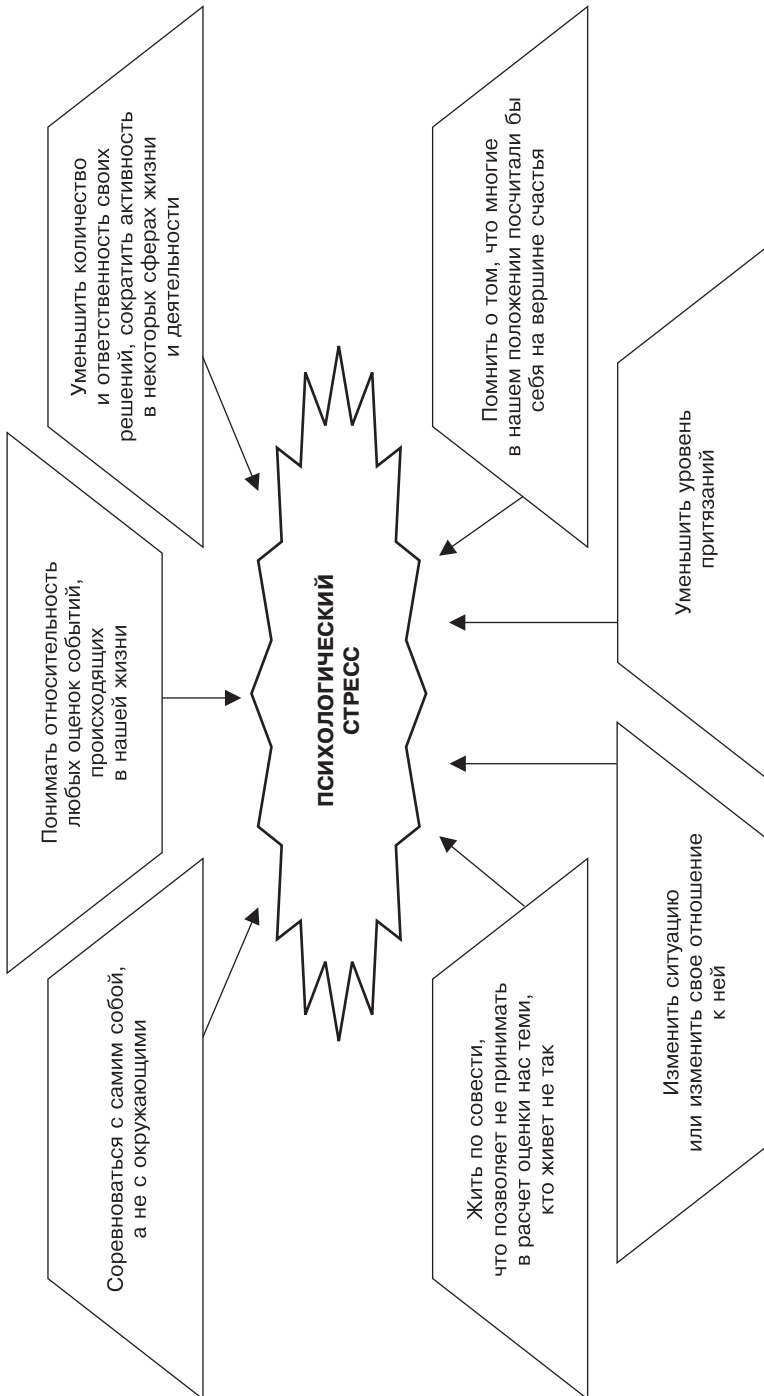
Человек может ограничивать свое мировосприятие **пространственными рамками** различных масштабов. Можно оценивать свою жизнь в масштабах родного города, села, региона, России. Можно увидеть себя со своими проблемами в масштабах Земли, Солнечной системы, нашей Галактики и даже Вселенной. Чем более образован, масштабен человек, тем шире границы бытия, в котором он оценивает свое место и роль. *Чем шире пространственные границы мировосприятия человека, тем реже он испытывает стресс и идет на конфликты.*

Восприятие жизни имеет **временные границы**. Можно с различной степенью подробностей помнить или знать, что было один год, пять лет, десять лет назад. Можно знать историю цивилизации за последние 1000–7000 лет, помнить о том, что наша планета сформировалась около 4,7 млрд лет назад и т. п. Но несравненно сложнее вероятностная оценка будущего. Есть люди, которые живут одним днем, другие составляют прогноз на неделю, и очень немногие пытаются заглянуть дальше. Если человек живет в границах сегодняшнего дня, то у него одна частота и интенсивность стресса и конфликтов. Если границы его мировоззрения простираются далеко в будущее, то и стресс, и конфликты у него другие. *Расширение временных границ мировосприятия возможно не только путем знания прошлого, но и прогнозирования будущего, что позволит четче представить свои трудные ситуации и противостоять стрессу.*

Вероятностные границы мировосприятия определяются масштабами разнообразия явлений, событий, ситуаций, с которыми, как предполагает человек, он может столкнуться в своей жизни. На них большое влияние оказывают богатство жизненного опыта, образованность, культура человека. *Чем шире вероятностные границы мировосприятия человека, чем больше он видел, знает, допускает, тем реже он попадает в стресс, так как оказывается психологически готов практически к любому варианту развития событий.* Чем уже спектр событий, которые, как человек считает, с ним могут произойти, тем чаще он сталкивается с неожиданностями.

Содержательные границы проблемы определяются глубиной проникновения человека в суть вещей. Степень проникновения в суть происходящего может быть различна, тем не менее она должна быть адекватной ситуации. Каждую секунду своей жизни человек оказывается в той или иной жизненной ситуации. Они могут иметь различное значение для жизнедеятельности человека, требовать разных подходов, знаний, каких-либо навыков поведения и деятельности. Готовность признать возможную их недостаточность необходимо компенсировать всесторонним развитием своего «Я». Это позволит быть постоянно готовым ко всему спектру окружающих нас проблем, готовым при необходимости раздвинуть границы своего представления о них, чтобы адекватно реагировать на трудности. *Глубина понимания человеком того, что происходит с ним, его семьей, экономикой, нацией, страной, человечеством, оказывает существенное влияние на стресс и конфликты.*

Психологические факторы нормализации стресса

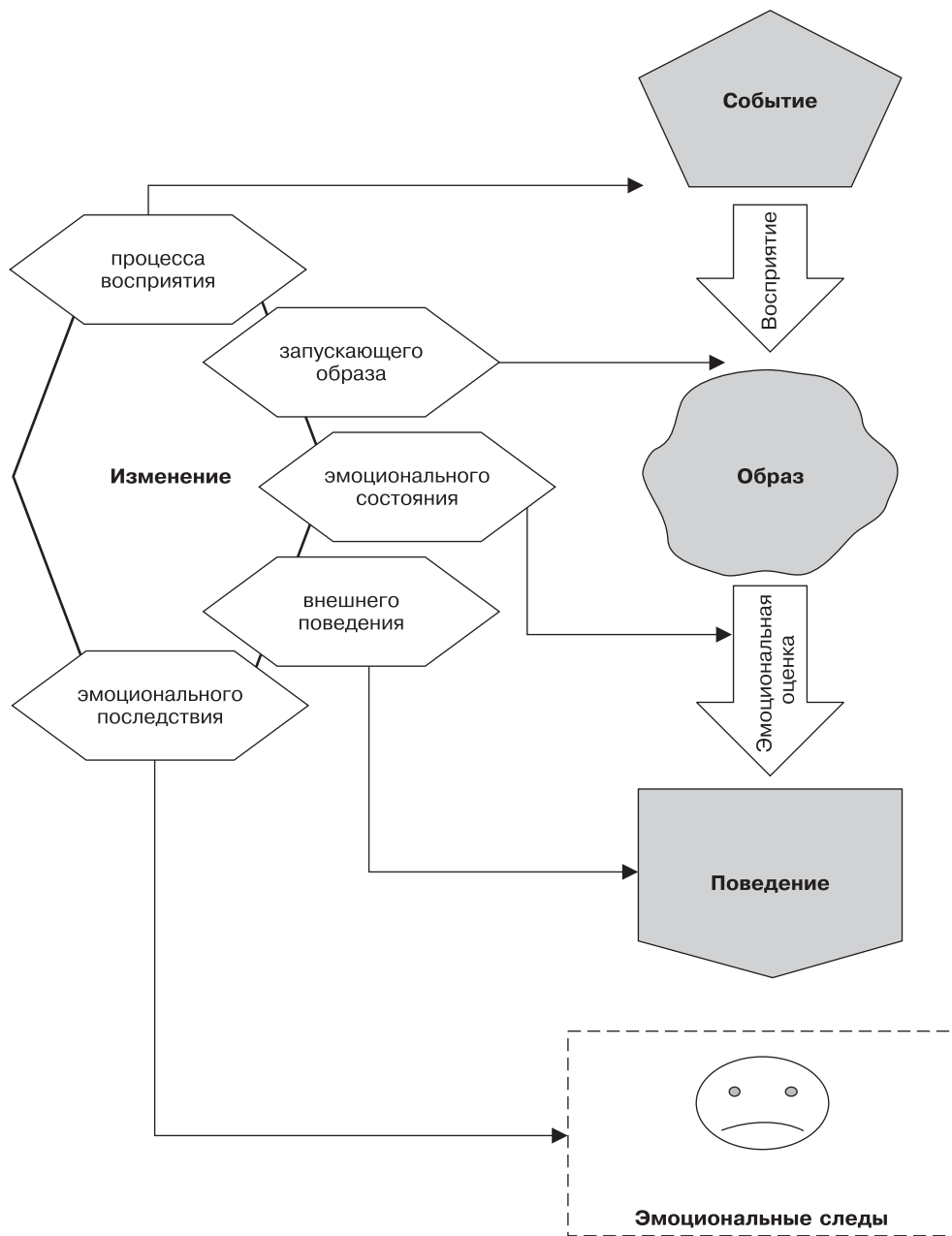


Психологический стресс — реакция человека на трудную для него ситуацию.

Он бывает информационным и эмоциональным. Трудность — понятие субъективное, что означает наличие у нас самих возможностей уменьшить стресс. Ситуация может быть трудна в какой-то конкретный момент, а несколько позже может стать обычной, достаточно изменить лишь ее оценку, уровень притязаний, отношение к ней. Например, можно планировать на каждый рабочий день столько дел, что их объем постоянно будет вводить нас в стрессовое состояние. Сократив план, можно сразу уменьшить стресс. Важно вовремя делать подобные шаги. Вот некоторые из них.

1. Человек — существо социальное, поэтому ему свойственно соревноваться с окружающими. Соревнование с окружающими гораздо чаще вызывает стресс, чем соревнование с самим собой. Мы не знаем возможностей окружающих, а они могут быть гораздо выше наших возможностей. Ведь мы всегда стремимся достичь уровня тех, кто живет лучше нас, а не тех, кто живет хуже.
2. Информационные перегрузки — типичная причина стресса, возможных на этой почве внутриличностных и межличностных конфликтов. Если мы стали раздражительны, нас мучает бессонница, то необходимо сократить по возможности объем и значимость информации, которую еженедельно перерабатывает наш мозг.
3. Люди по-разному оценивают свои возможности по управлению собственной жизнью. Более подвержены стрессу те, кто полагает, что полностью определяет свою жизнь независимо от внешних обстоятельств. Они возлагают ответственность за все неудачи на себя и переживают это. Им мешает непонимание того факта, что многое в нашей жизни зависит от нас, но многое от нас не зависит.
4. Чем выше уровень притязаний, тем более вероятен стресс — реакция, мобилизующая человека на преодоление трудностей. Один человек легко достигает успеха. Другой часто перенапрягается и попадает в стрессовое состояние. Для последнего существует один выход — адекватно оценить уровень своих притязаний и имеющиеся возможности по их реализации.
5. Конфликтное поведение человека — ответ на ситуацию, которую он оценивает как угрожающую. Сама по себе жизнь ни хороша, ни плоха, она объективна. Окраску ей придает наше восприятие. Значит, есть шанс, изменив его, избавиться от стресса.
6. Человек, оценивая свои поступки, опирается как на собственные критерии, так и на мнение окружающих. Для предупреждения стресса и конфликтов, вызванных противоречием между внутренней и внешней оценкой, необходимо выполнение двух условий. В о - п е р в ы х, важно постоянно добросовестно исполнять свои должностные обязанности, не наносить ущерба окружающим, заниматься самосовершенствованием. В о - в т о р ы х, желательно постепенно уменьшать свою зависимость от внешних оценок, избавляться от потребности во внешнем одобрении.
7. Человек, обычно неосознанно, замечает в жизни других выигрышные стороны и не видит тех проблем, с которыми внешне беззаботно живущие люди сталкиваются. Но вполне возможно, что кто-то сейчас завидует вам.

Способы управления эмоциями (по Н. Н. Васильеву)



Конфликт всегда сопровождается переживанием эмоций, которые негативно влияют на наше состояние. Несмотря на это большинство конфликтующих людей обычно настаивают на праве на негативные переживания. Призыв привести в порядок свои эмоции воспринимается ими как призыв к поражению.

Тем не менее ряд причин требует взять эмоции под контроль.

- В о - п е р в ы х, стресс, неизменно присутствующий в конфликтной ситуации, сопровождающийся сильными эмоциональными переживаниями, приводит к снижению контроля сознания над поведением и к психологическому регрессу. Контроль конфликтной ситуации будет осуществлять тот оппонент, который сможет справиться со своими эмоциями. Это позволит ему анализировать возможные варианты развития события и выбрать наилучшую стратегию поведения.
- В о - в т о р ы х, по мере эскалации конфликта увеличивается эмоциональная вовлеченность участников, которая сама по себе ведет к росту конфликтности. Каждое эмоционально насыщенное действие будет провоцировать встречные агрессивные реакции, которые сам оппонент будет воспринимать как ответные, вынужденные. Уравновешенное состояние помешает нарастанию враждебности и сохранит возможность выхода на конструктивное взаимодействие.
- В - т р е т ь и х, длительное и регулярное пребывание в некоторых эмоциональных состояниях губительно воздействует на состояние организма и приводит к возникновению соматических расстройств. Такого рода заболевания называют психосоматическими, а эмоции, их вызывающие, — *разрушающими переживаниями*.

Н. Н. Васильев выделяет следующие **этапы в протекании эмоций в конфликте**.

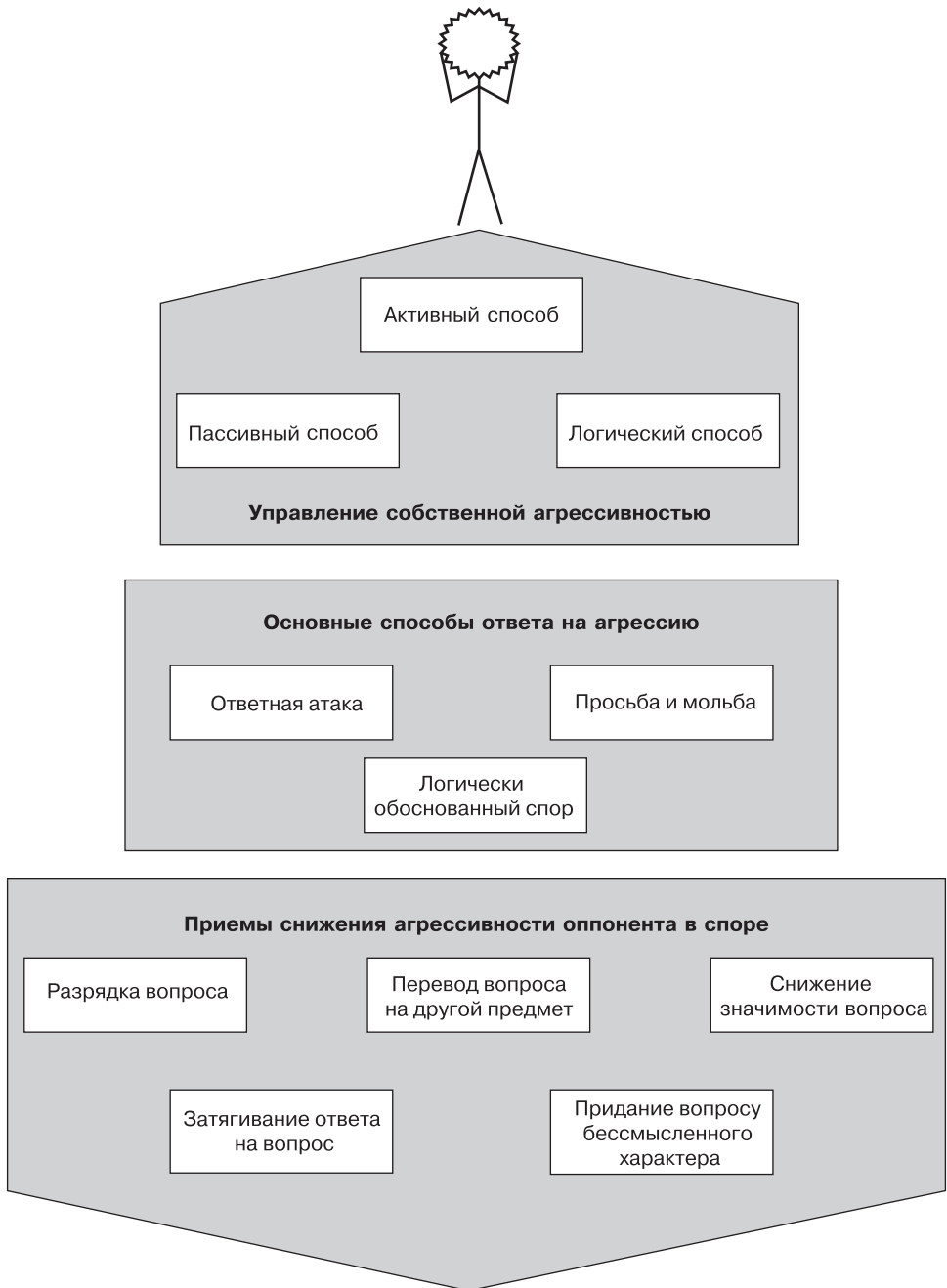
1. Процесс восприятия события, формирование психического образа и символизация его в сознании.
2. Эмоциональная оценка события.
3. Внутреннее эмоциональное переживание.
4. Внешняя эмоционально-насыщенная поведенческая реакция.
5. Эмоциональный след после выхода из ситуации.

Локализация этапов позволяет выработать систему мер, которая способна оказать действенное влияние на эмоции, сопровождающие конфликтное поведение, что имеет существенно важное значение для адекватной оценки конфликтной ситуации оппонентами и принятия взвешенных и по возможности неконфликтных решений.

В соответствии с этими этапами Н. Н. Васильев предлагает методы управления эмоциями, направленные на изменение:

- процесса восприятия события;
- эмоциональной оценки воспринятого события;
- процесса внутреннего эмоционального переживания события;
- внешней, доступной для наблюдения реакции;
- эмоционального следа, оставшегося после прекращения конфликтного взаимодействия.

Возможности снижения агрессии в конфликте (по М. С. Миримановой)



Особо остановимся на таком феномене, как **агрессия**. В литературе агрессию определяют как мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам и правилам существования людей в обществе, наносящее вред объектам нападения, приносящее физический ущерб или вызывающее психологический дискомфорт. Агрессивное поведение рассматривается как одна из форм реагирования оппонентов на конфликтную ситуацию. Вызывая для вовлеченных в нее лиц деструктивные последствия, она требует выработки адекватных мер противостояния.

Можно выделить следующие способы снижения агрессии в конфликте, как собственной, так и оппонента (М. С. Мириманова).

- **Пассивный способ** предполагает возможность кому-то поплакаться, выговориться. Слезы облегчают страдания, снимают внутреннее напряжение.
- **Активный способ** состоит в двигательной активности человека. Адреналин — спутник агрессии — сгорает от физической нагрузки.
- **Логический способ** годится только для людей сугубо рациональных, желающих докопаться до сути, что позволяет посмотреть на ситуацию со стороны.

Человек использует три основных способа ответа на агрессию.

1. *Ответная атака* — аналогичный ответ на реплики оппонента, что моментально создает порочный круг вербальной агрессии, служит доказательством достижения агрессором своей цели — привлечение внимания жертвы и самоутверждение за ее счет.
2. *Логически обоснованный спор* — попытка убедить оппонента путем подкрепления своей точки зрения доказанными или общепризнанными фактами. У жертвы появляется небольшой шанс остановить агрессию, если агрессор действительно хочет понять суть происходящего.
3. *Просьбы и мольбы* в большинстве случаев приводят к обратному результату — поощрению агрессора, сигнализируя ему о том, что он добился своей цели.

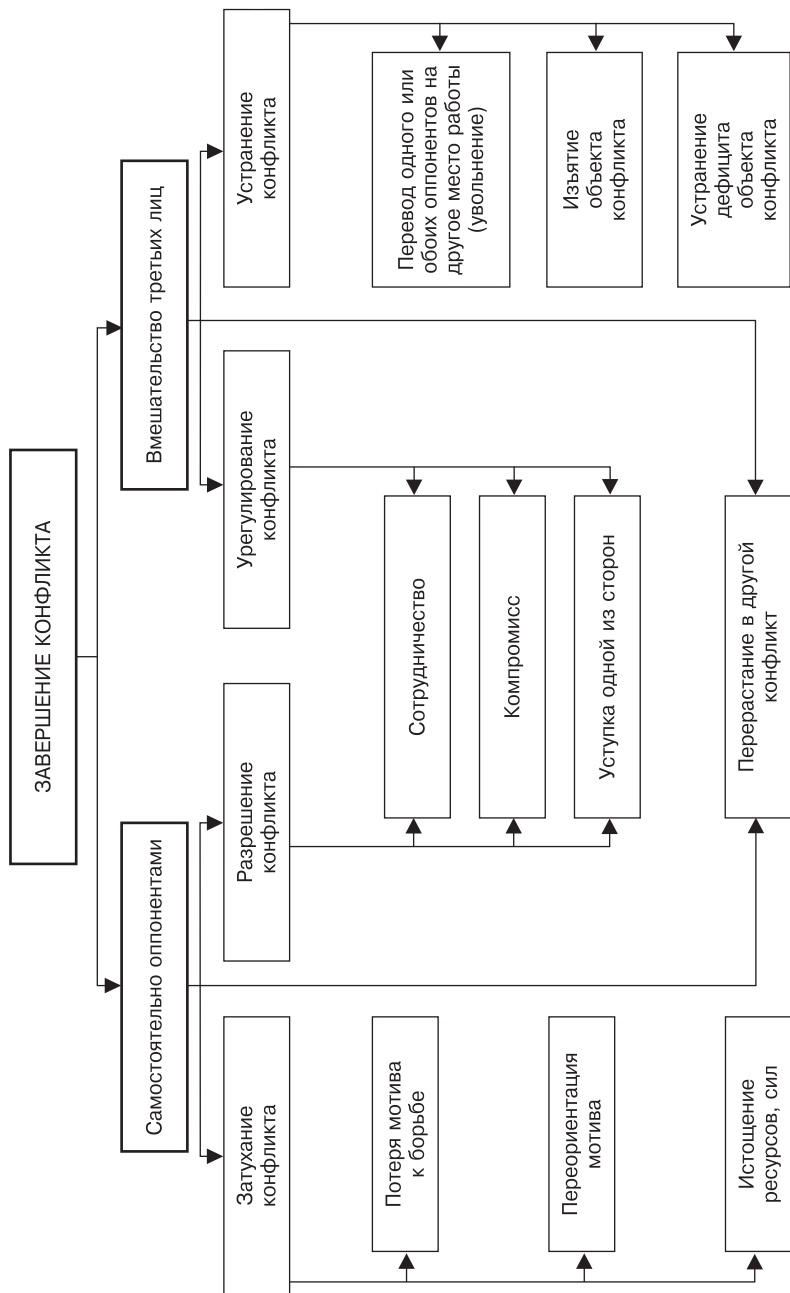
М. С. Мириманова предлагает несколько приемов, которые помогают не просто противодействовать агрессии в трудной ситуации, но и пытаться влиять на агрессивность оппонента.

1. *Разрядка вопроса* (снятие остроты): «Вопрос поставлен так, что в нем содержится еще несколько вопросов. Надо, очевидно, выделить, какой из них нужно считать самым главным...» и т. п.
2. *Перевод вопроса на другой предмет*: «Вопрос поставлен так, что на него трудно дать однозначный ответ. Для того чтобы ответить на него, нужно обратиться к другому вопросу». Далее идет обстоятельный разговор, уводящий в сторону от заданного вопроса.
3. *Снижение значимости вопроса*: «Было бы неверно ставить вопрос именно так», «Вероятно, данный вопрос не совсем корректен по форме» и т. п.
4. *Затягивание ответа на вопрос* (поиск времени на обдумывание): «С ходу ответить на этот вопрос трудно. Нужно в нем разобраться».
5. *Придание вопросу явно бессмысленного характера*: «Стоит ли разбираться в этом вопросе? Ответ и так очевиден».

Чем выше уровень конфликтоустойчивости и конфликтологической компетентности, тем лучше человек способен справиться с эскалацией конфликта.

Глава 25. Критерии, формы, факторы завершения конфликтов

Формы завершения конфликта (по А. И. Шпилову)



Завершение конфликта *заключается в окончании конфликта по любым причинам.*

Сложность этого процесса предполагает многообразие его основных форм.

Разрешение конфликта — *это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.* Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта — *устранение противоречия между оппонентами при участии третьей стороны,* что возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него.

Затухание конфликта — *временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта:* противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. Затухание конфликта возможно:

- при потере мотивации к противоборству (объект конфликта потерял свою актуальность);
- при переориентации мотива, переключении на другие дела и т. п.;
- при истощении ресурсов, всех сил и возможностей для борьбы.

Устранение конфликта — *такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.* Это возможно с помощью следующих способов:

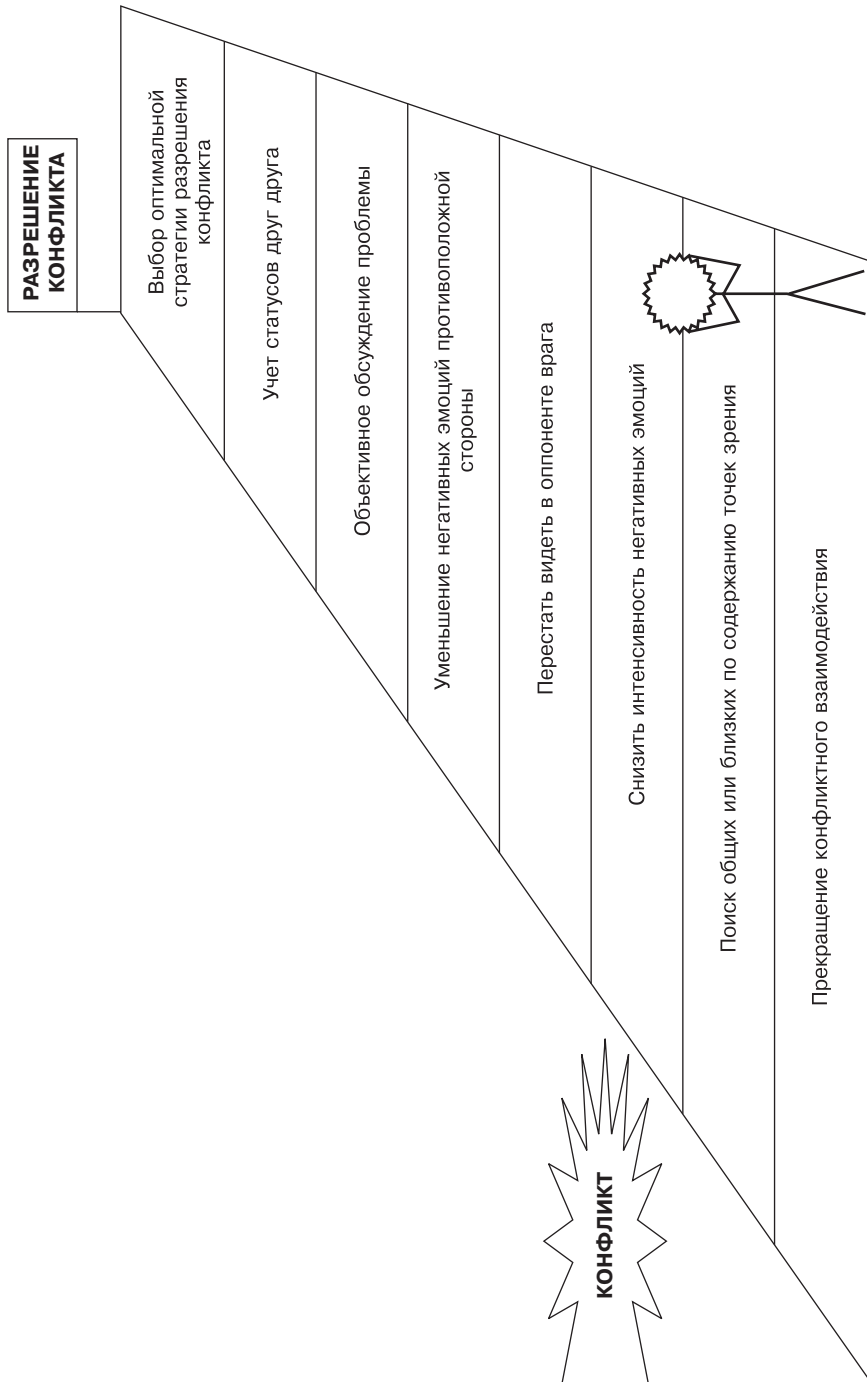
- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы) или исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т. п.);
- изъятие объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт);
- устранение дефицита объекта конфликта (мать добавляет конфету одному из ссорящихся детей, у которого их было меньше).

Перерастание в другой конфликт — *в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.*

Исход конфликта *рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.* Исходами конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- согласие о правилах совместного использования объекта;
- равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

Условия разрешения конфликтов



Большинство **условий успешного разрешения конфликтов** носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов.

Рассмотрим некоторые из них.

Прекращение конфликтного взаимодействия — первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

Снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

Перестать видеть в оппоненте врага, противника, понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует: критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента. Раскрывая содержание этих позиций, можно заметить, что признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Понимание не означает принятия или оправдания, скорее это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным, и, наконец, не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

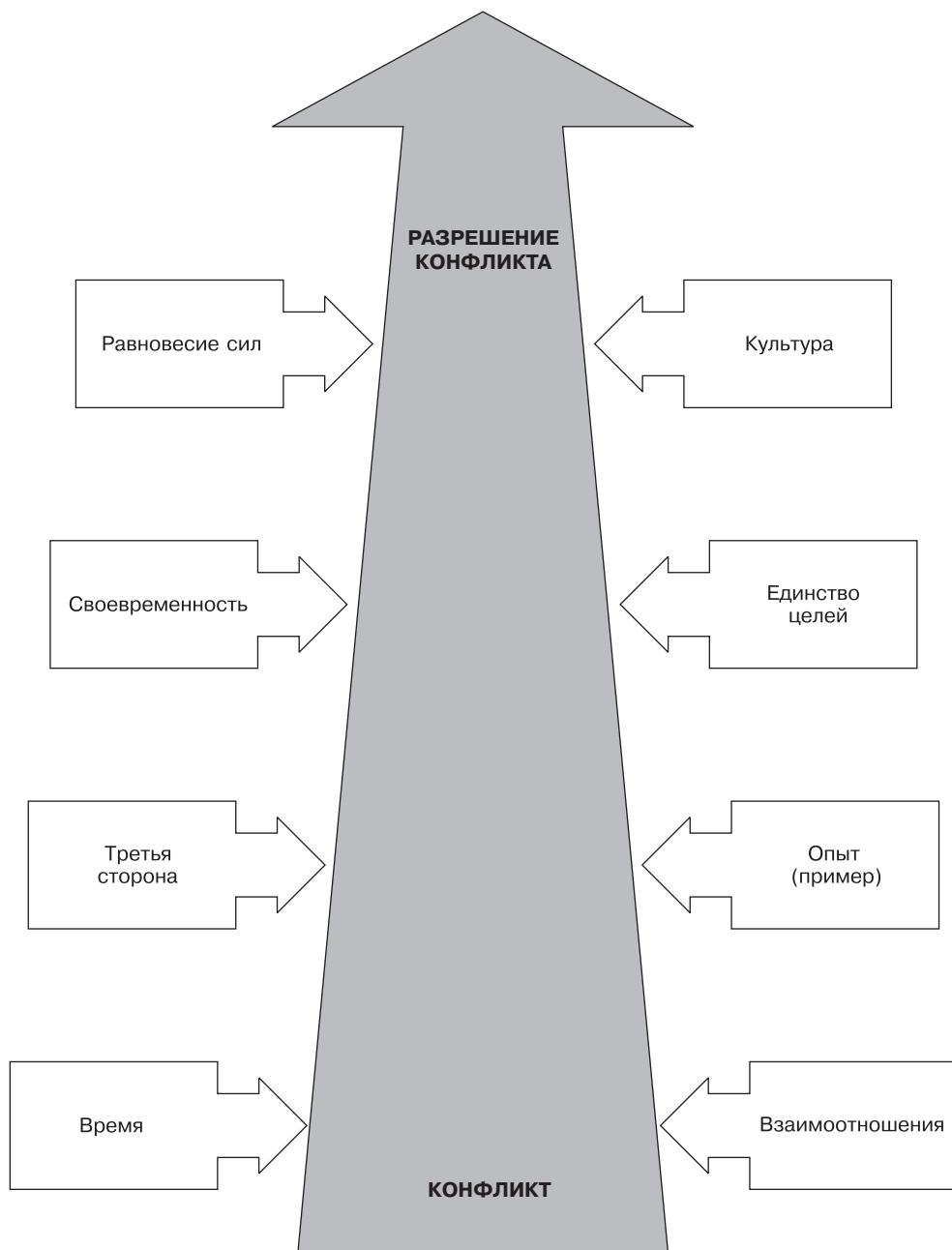
Важно *уменьшить негативные эмоции противоположной стороны*. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, собственное уравновешенное поведение и др.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску разрешения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов (должностного положения) друг друга*. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — *выбор оптимальной стратегии разрешения*, соответствующей конкретной ситуации.

Факторы разрешения конфликтов



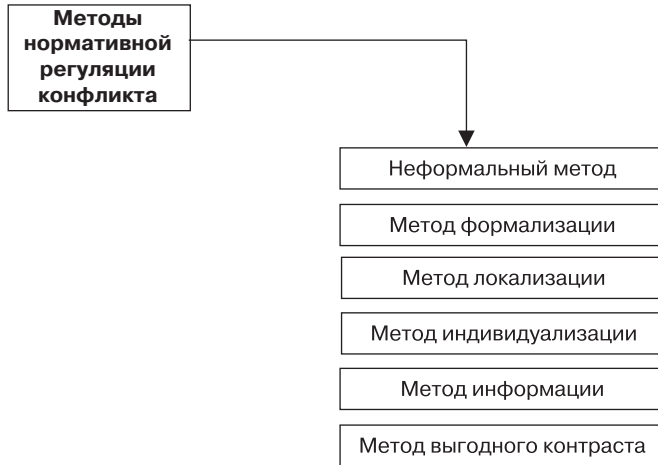
Завершение конфликта — процесс, который хотя и обусловлен намерениями оппонентов, но не исчерпывается ими. Исход конфликта, без сомнений, связан и с целями участников, и с теми средствами, которые они используют. Его длительность и интенсивность зависят от устремлений оппонентов, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, наконец, от времени и усилий, которые нужны для выработки окончательного решения. В то же время достижение согласия в том, что будет решением проблемы, удовлетворяющим всех, выдвигает на первый план такие факторы, которые объективно детерминируют действия сторон. Эти факторы влияют опосредованно и должны быть рассмотрены отдельно.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают **факторы**, оказывающие влияние на этот процесс:

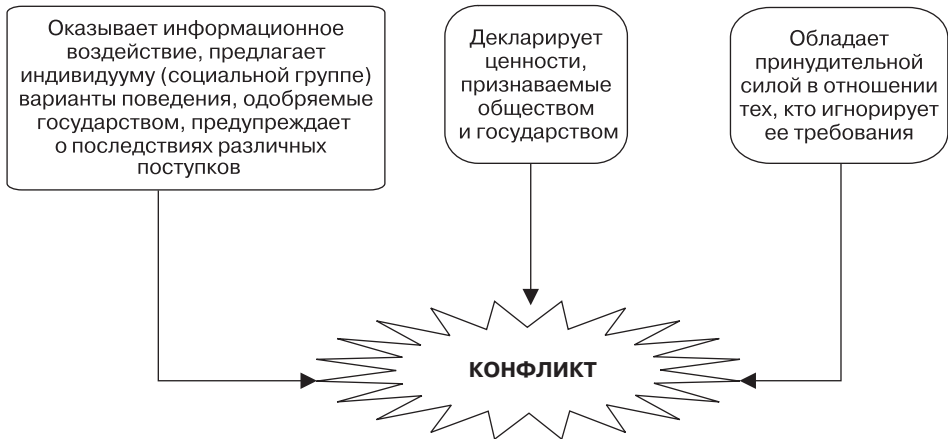
- *время*: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, более агрессивной;
- *третья сторона*: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. Ряд исследований (В. Корнелиус, Ш. Фэйр, Д. Моисеев, Ю. Мягков, С. Прошанов, А. Шипилов) подтверждают положительное влияние третьих лиц на разрешение конфликтов;
- *своевременность*: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия — меньше ущерба — меньше обиды и претензий — больше возможностей для того, чтобы договориться;
- *равновесие сил*: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение, вооружение и т. д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;
- *культура*: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств;
- *единство ценностей*: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Другими словами, «...конфликты более или менее регулируемы, когда у их участников есть общая система ценностей» (В. Ядов), общие цели, интересы;
- *опыт (пример)*: наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
- *отношения*: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в крепких семьях, где между супругами существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных семьях.

Нормативное регулирование конфликтов (по А. В. Дмитриеву, 2000 г.)

Нормативные механизмы



Направления воздействия норм



Как для любого другого взаимодействия между людьми, для конфликта характерно определенное **нормативное регулирование**. Это позволяет сделать конфликтную ситуацию более стабильной, управляемой, определить долговременный характер ее развития и разрешения. Нормативное регулирование конфликтов имеет свои особенности, определяемые как природой самих норм, так и спецификой протыворобства сторон. Спектр применяемых мер достаточно широк.

Нравственные нормы. Любой конфликт затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, чести и достоинстве и т. п. В то же время многие нравственные нормы никогда не являлись и не являются сейчас общепринятыми и одинаковыми для различных общественных групп, и чаще всего четко не сформулированы.

Религиозные нормы. Такие нормы характерны для большинства тех конфессий, где религиозные правила распространяются на широкую область жизнедеятельности человека. В то же время межрелигиозные конфликты чаще всего затруднительно регулировать религиозными нормами, которых оказывается явно недостаточно для решения возникающих противоречий.

Нормы права, которые, как правило, однозначны, закреплены в соответствующих актах и санкционированы государством. Положительным моментом в данном случае является то, что в представлении людей они носят официальный характер и не могут быть изменены под давлением сторон или под воздействием чьих-либо страстей.

Нормативный характер носят различного рода *правила общежития* и др.

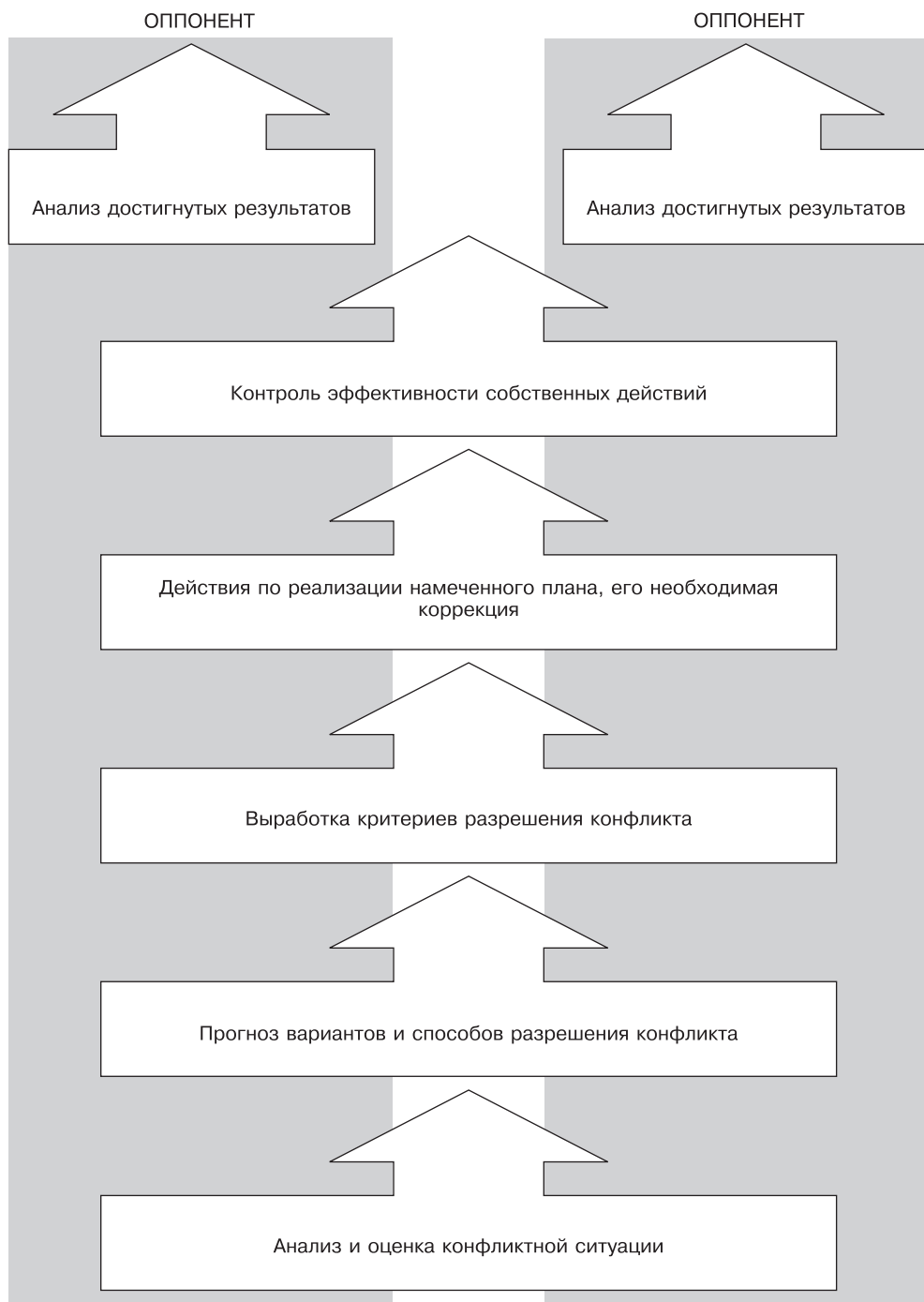
Наличие определенных норм, способных предупредить или разрешить конфликтную ситуацию, предполагает и определенную систему их реализации.

А. В. Дмитриев выделяет несколько методов нормативной регуляции.

- **Неформальный метод** устанавливает оптимальные варианты повседневного поведения и взаимоотношений.
- **Метод формализации** — письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых оппонентами требований, расхождений в их восприятии. Когда стороны расходятся, то стоит вернуться к исходным пунктам их взаимодействия.
- **Метод локализации** — привязывание норм к местным особенностям и условиям жизнедеятельности.
- **Метод индивидуализации** — дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей.
- **Метод информации** — разъяснение необходимости и выгоды соблюдения норм.
- **Метод выгодного контраста** — нормы сознательно завышаются, а потом «отпускаются», фиксируясь на психологически приемлемом уровне, который чаще всего выше стартового.

В случае нарушения каких-либо норм вступает в действие механизм применения санкций. В ситуацию вмешиваются различные учреждения, должностные лица, окружающие, призванные применять право в той или иной форме.

Этапы разрешения конфликта



По рассмотренным направлениям оказывается воздействие на все компоненты конфликта.

Разрешение конфликта включает в себя следующие этапы.

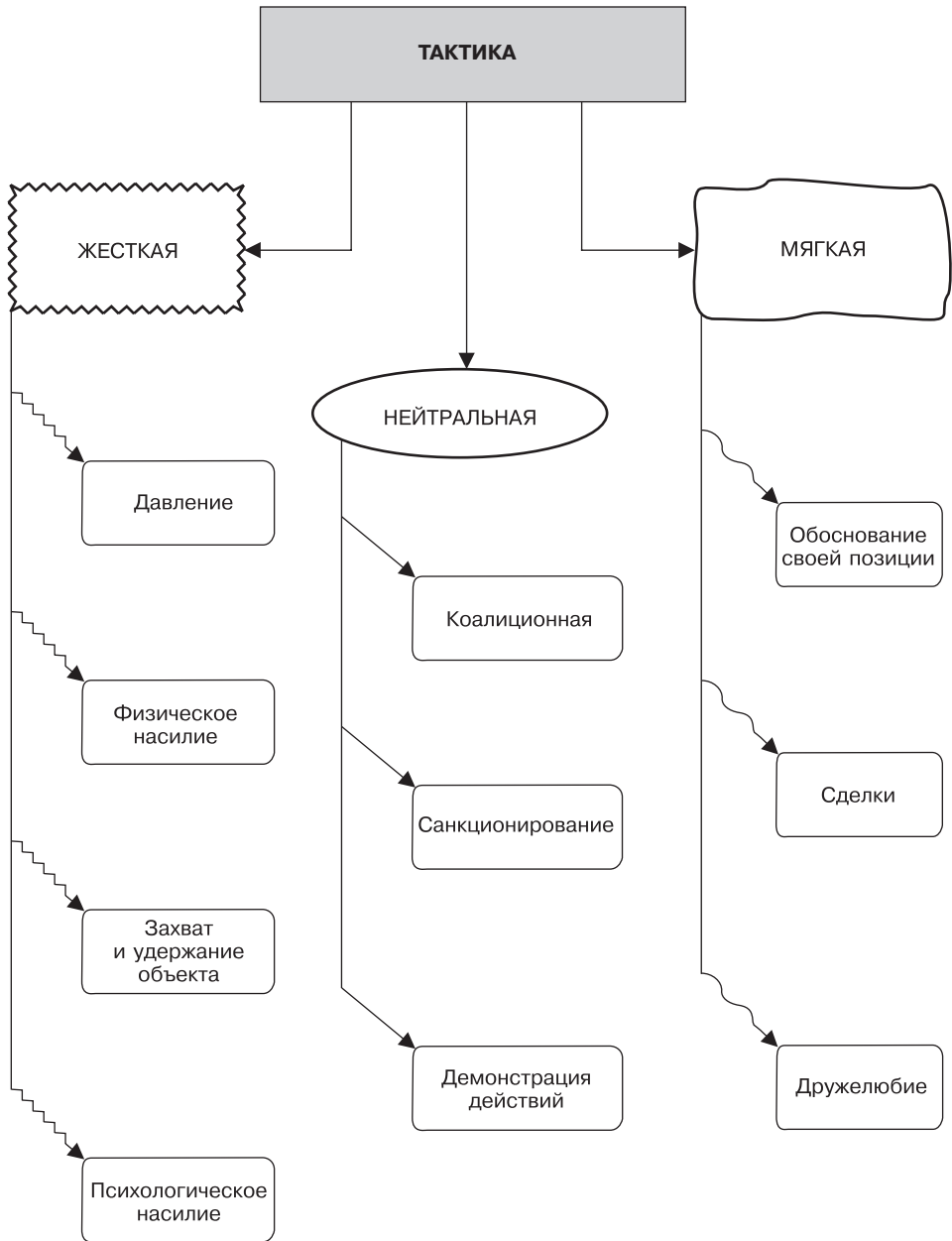
1. **Аналитический этап** предполагает сбор и оценку информации по таким проблемам, как:

- ♦ объект конфликта (материальный или идеальный; делимый или неделимый; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);
- ♦ оппонент (данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы; правовые и нравственные основы его требований; действия в конфликте, ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.);
- ♦ собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы требований, их аргументированность; ошибки, возможность их признания и др.);
- ♦ причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;
- ♦ социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);
- ♦ вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, самого субъекта и представление субъекта о конфликте и т. д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

2. **Прогнозирование вариантов разрешения конфликта** оппонентами и определение соответствующих своим интересам и ситуации способов его разрешения. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.
3. **Определение критериев разрешения конфликта**, признаваемых обеими сторонами. К ним относятся: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.
4. **Действия по реализации намеченного плана** проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана.
5. **Контроль эффективности собственных действий** — критические ответы на вопросы: «Зачем я это делаю? Чего хочу добиться? Что затрудняет реализацию плана? Справедливы ли мои действия? Что нужно для устранения помех разрешения конфликта?» — и др.
6. По завершении конфликта — **анализ результатов**; обобщение полученных знаний и опыта; попытки нормализовать отношения с недавним оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими, минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте



Завершение конфликта предполагает и определенную тактику.

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

В конфликтах развитие вариантов применения тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, вполне возможно и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту (например, внезапное нападение, начало войны и т. п.), тем не менее выделяют *жесткий*, *нейтральный* и *мягкий* виды тактики воздействия на оппонента.

Жесткая

Тактика давления — предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах «по вертикали» применяется в двух из трех ситуаций.

Тактика физического насилия (ущерба) — уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т. п.

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален. Для конфликтов между группами и государствами чаще всего представлена как сложная деятельность, где используются политические, военные, экономические и иные средства.

Тактика психологического насилия (ущерба) — оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

Нейтральная

Тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения.

Тактика демонстративных действий. Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т. п.).

Мягкая

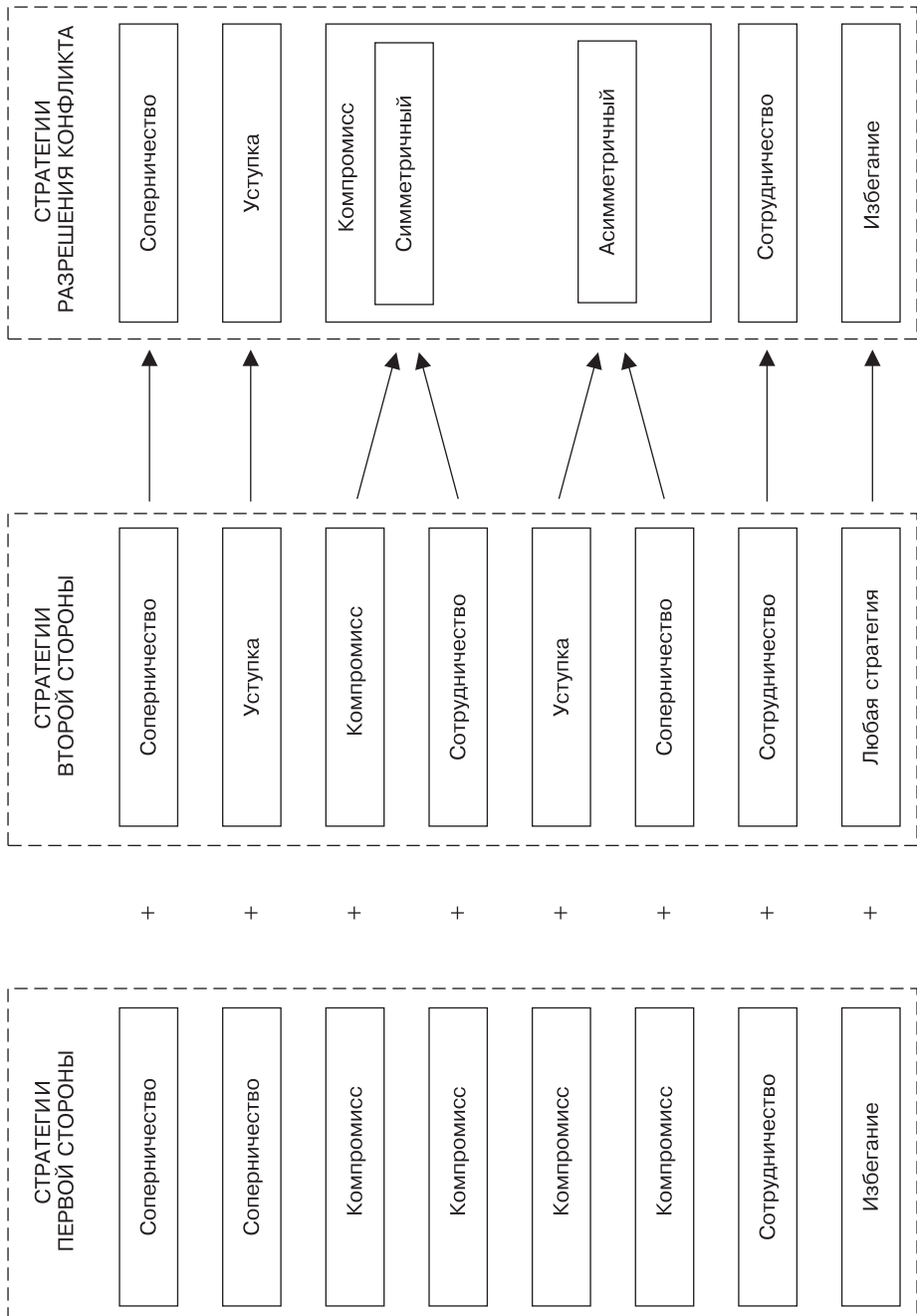
Тактика обоснования своей позиции применяется наиболее часто. Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т. д.).

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Одна и та же тактика может использоваться в рамках различных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон конфликтной ситуации уступить далее определенных пределов.

Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых оппонентами



Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом **стратегии выхода** из него. Ранее уже отмечалось, что стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Напомним, что еще в 1942 г. американский социальный психолог М. Фоллет, указывая на необходимость разрешения, а не подавления конфликтов, выделила *компромисс* и *интеграцию* как способы, обеспечивающие победу одной из сторон. Под интеграцией понималось новое решение, когда выполняются условия обеих сторон, но ни одна не несет серьезных потерь. Позже данный способ получил название «сотрудничество».

Сегодня чаще всего выделяют пять основных стратегий: *соперничество*, *компромисс*, *сотрудничество*, *избегание* и *приспособление* (К. Томас). Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного или полученного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, последствия, длительность конфликта и др. Рассмотрим целесообразность применения каждой стратегии.

Соперничество — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения. Считается, что данная стратегия ущербна для решения проблем, так как не дает оппоненту возможности реализовать свои интересы. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; отсутствия времени на уговоры оппонента. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий.

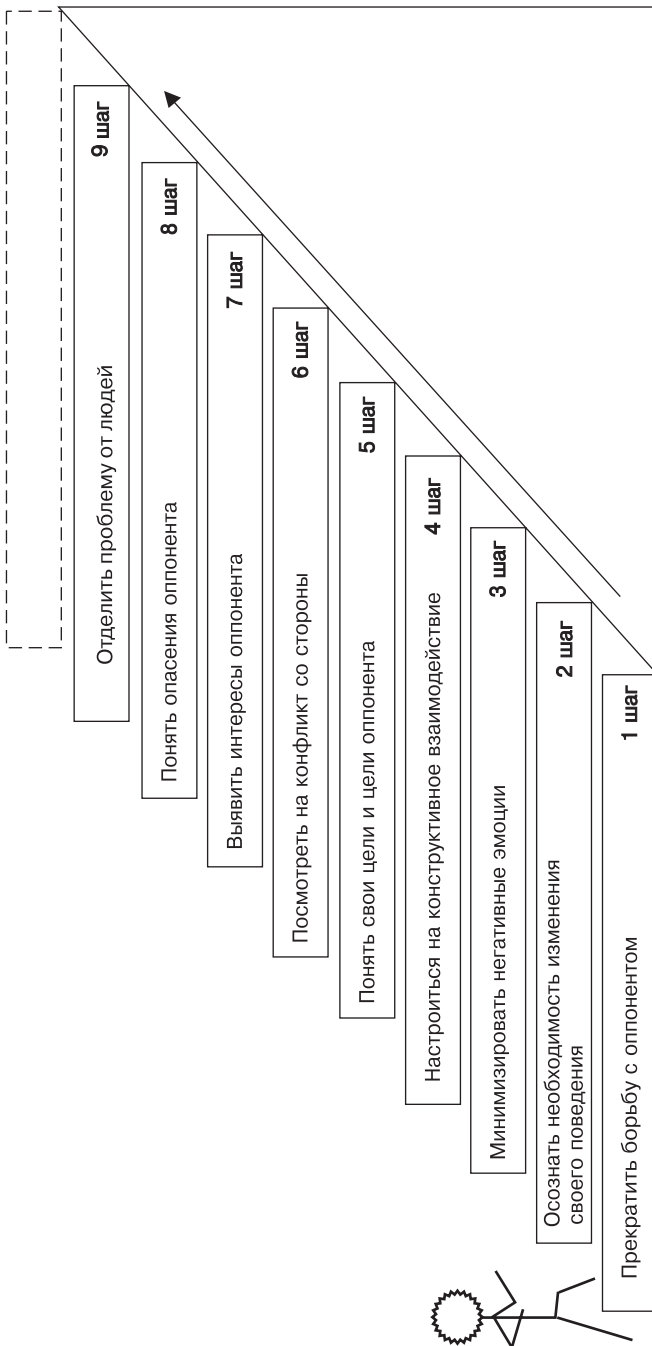
Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; угрозы потерять все.

Приспособление, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию вынуждают: осознание своей неправоты; необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом; сильная зависимость от него; несущественность проблемы. К такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны.

Уход от решения проблемы, или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимуме затрат. Оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, нежелании решать проблему вообще.

Сотрудничество — наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Она предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

Семнадцать шагов в саморазрешении межличностных конфликтов (часть 1)



Очень часто конфликтующие стороны видят борьбу единственно возможным способом бытия. Они забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего, если конструктивно разрешат проблемы. Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что оппоненты устают враждовать и приспосабливаются к сосуществованию. Проявив достаточную терпимость, они, если контакты неизбежны, постепенно приучаются жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек.

Однако гораздо чаще завершение конфликта становится возможным только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Такие усилия могут потребовать немалого искусства и большой изобретательности.

Разрешить межличностный конфликт достаточно сложно, так как обычно оба оппонента считают себя правыми. Рациональная, объективная оценка конфликтной ситуации каждым оппонентом сильно затруднена из-за негативных эмоций конфликтующих.

Рассмотрим **17-шаговую последовательность действий одного из оппонентов, решившего взять инициативу разрешения конфликта** на себя.

1-й шаг. Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

2-й шаг. Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее. Трудно ждать инициативы от этого упрямого оппонента. Гораздо реальнее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

3-й шаг. Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту. Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

4-й шаг. Настроиться на то, что потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

5-й шаг. Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мной собственных интересов.

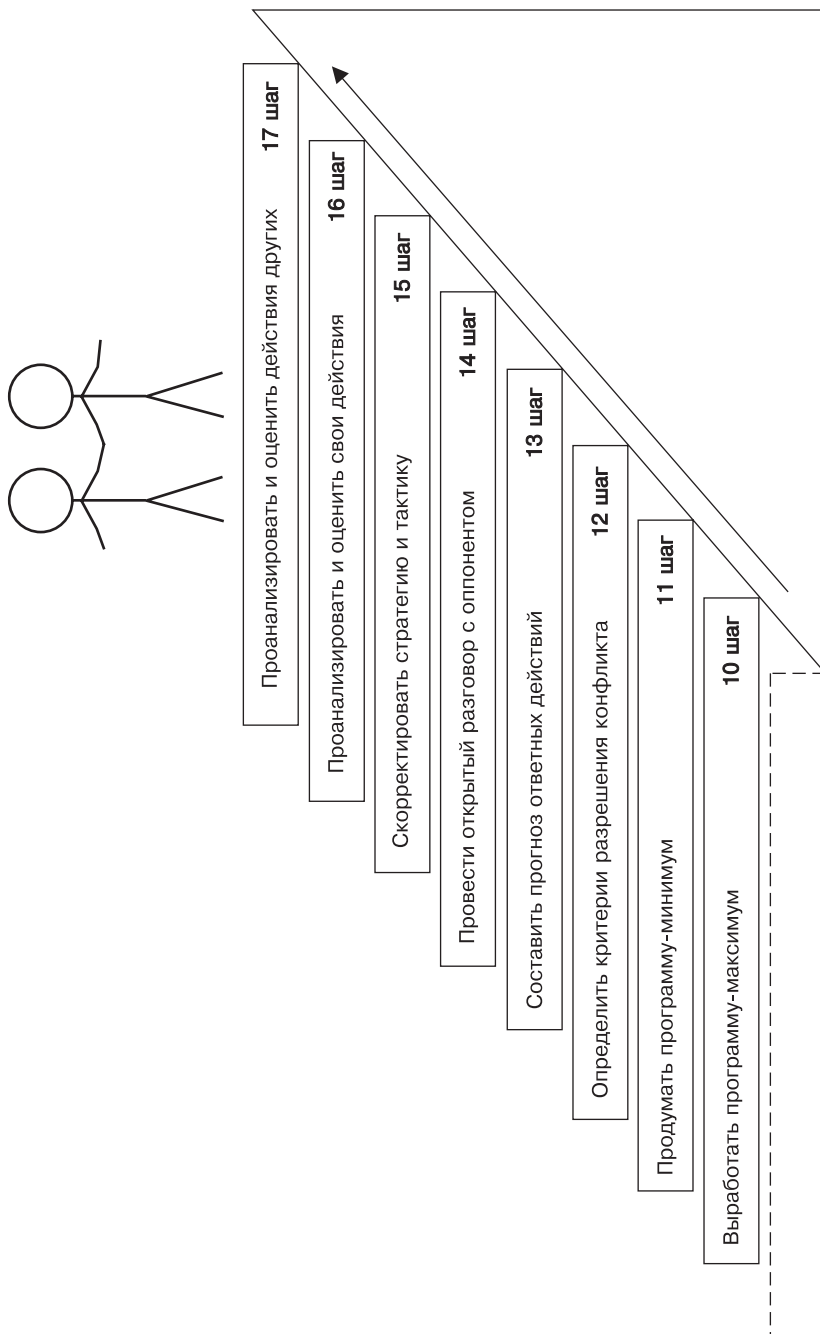
6-й шаг. Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны и частичную неправоту в позиции моего двойника.

7-й шаг. Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

8-й шаг. Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

9-й шаг. Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

Семнадцать шагов в саморазрешении межличностных конфликтов (часть 2)



10-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом интересов не только моих, но и оппонента. Игнорирование интересов оппонента делает программу разрешения конфликта благим пожеланием. Подготовить 3–4 варианта решения проблемы.

11-й шаг. Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение остроты создают хорошую основу для последующего разрешения противоречия. Подготовить 3–4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

12-й шаг. Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

13-й шаг. Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и свои реакции на них по мере развития конфликта. Если верен мой прогноз развития конфликта, это делает мое поведение более конструктивным. Чем лучше прогноз развития ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

14-й шаг. Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика разговора может быть следующей:

- конфликт нам невыгоден, работать и жить придется вместе. Поэтому лучше помогать, а не вредить друг другу;
- предлагаю борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;
- признать свои ошибки, приведшие к конфликту;
- сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;
- в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;
- обсудить взаимные уступки;
- полностью или частично разрешить конфликт;
- если разговор не удался, не обострять ситуацию, а предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2–3 дня.

Естественно, что в основу техники открытого разговора чаще всего бывает положена идея достижения компромисса, в котором мы идем по пути постепенного сближения. Решение, принятое на основе предложенной техники, в большинстве случаев несет в себе конструктивную составляющую, а главное — позволяет уйти от противодействия и разрешать противоречие, продвигаясь к обоюдному согласию.

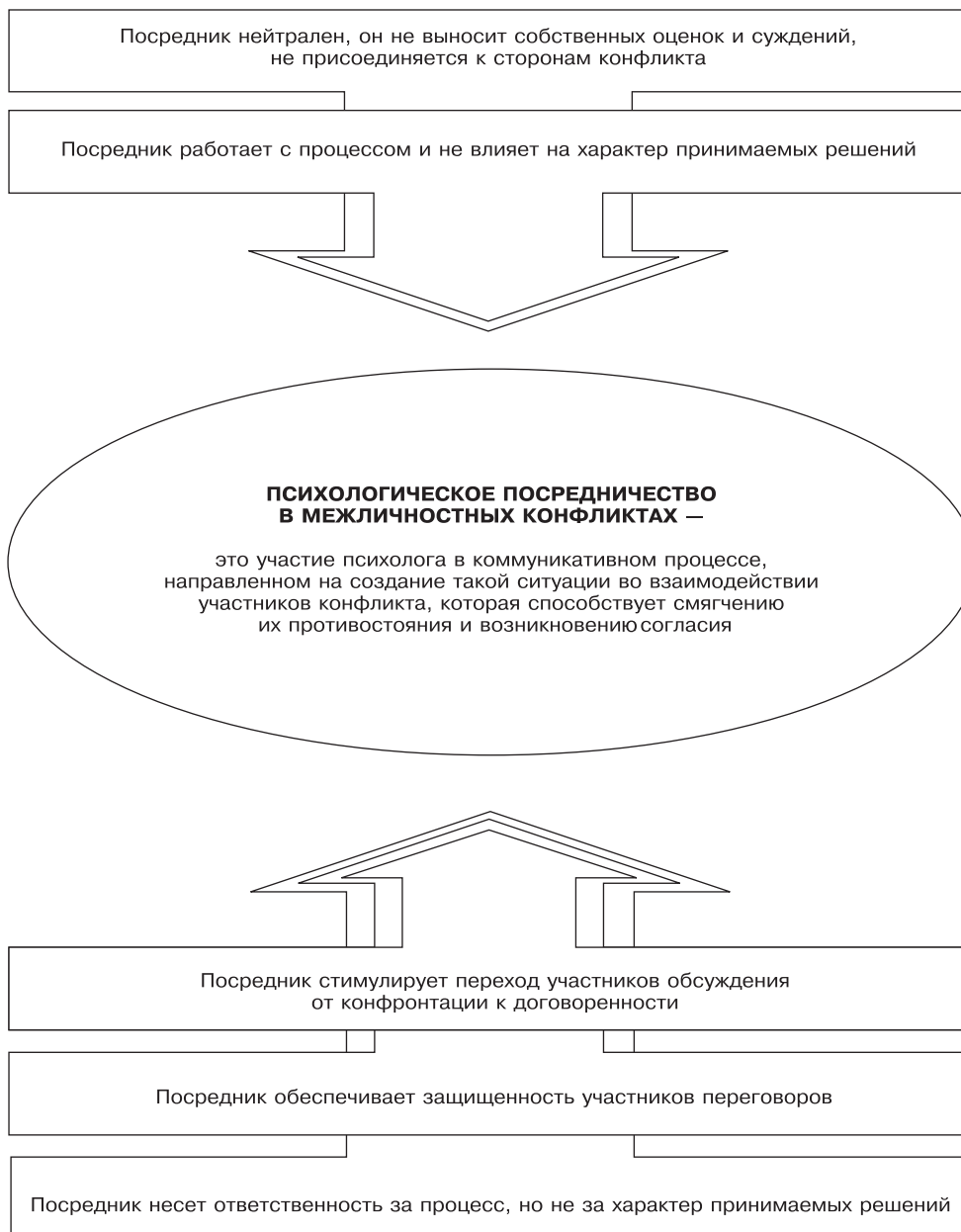
15-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

16-й шаг. Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта. Определить, что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

17-й шаг. Оценить поведение других участников конфликта, тех, кто поддерживал меня или оппонента. Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенности, которые до этого были скрыты (А. Анцупов).

Глава 26. Роль третьей стороны в завершении конфликтов

Принципы психологического посредничества (по Н. В. Гришиной)



Психологическое посредничество, по мнению Н. В. Гришиной, это форма работы, объединяющая психологические представления о работе с конфликтами, возможности ситуационного подхода и опыт, накопленный конфликтологической традицией, основывающейся, прежде всего, на переговорной практике, использовании идей медиаторства в организации коммуникативного процесса между участниками конфликта и поиске соглашения между ними.

В данном контексте ситуационный подход предполагает возможность изменения конфликтной ситуации за счет модификации тех или иных ее базисных черт, что влечет за собой изменения в поведении и взаимодействии людей.

Это означает, что наряду с традиционной психологической работой с участниками конфликта возможен вариант создания новой ситуации их взаимодействия, которая будет служить основой разрешения конфликта.

Медиатор может иметь дело с конфликтом, участники которого вообще не связаны никакими отношениями, кроме данной конкретной ситуации. Он направляет свою деятельность на принятие решения по данной конкретной ситуации.

Психолог всегда имеет дело с людьми, межличностными отношениями, и поэтому даже в ситуации конфликта его задача сводится не только к поиску взаимоприемлемого решения, но и к восстановлению контакта между участниками трудной ситуации, делающего возможным продолжение взаимодействия и отношений между ними.

Говорить о психологическом посредничестве необходимо как о системе действий, которые направлены на процесс организации диалога между людьми, а не на принятие ими решений в сложной ситуации. При таком подходе посредник исходит из невозможности оказания какого-либо влияния на конкретные решения человека. Только сами участники конфликтного взаимодействия в полной мере способны оценить приемлемость для них тех или иных способов преодоления противоречия, того или иного решения проблем.

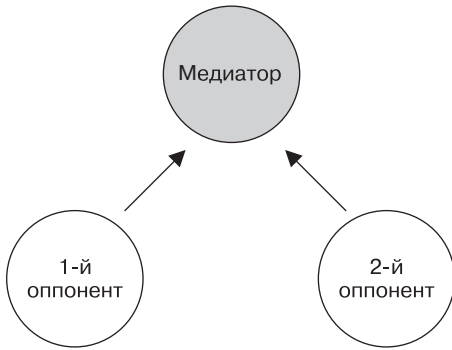
Психологическое посредничество — это прежде всего психологическая помощь людям в конфликтных ситуациях, которая направлена на восстановление нарушенных отношений и их продолжение на новой, более конструктивной основе.

В то же время нельзя забывать о существовании двух полярных точек зрения на этическую, или моральную, позицию психолога (медиатора) по отношению к проблеме клиента.

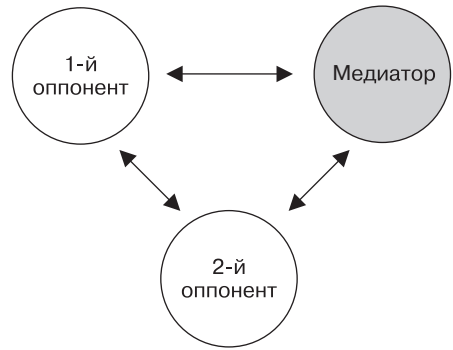
- Выдвижение на первый план ценности нейтральной позиции психолога (медиатора) — запрет занимать какую-то собственную моральную позицию по отношению к проблеме клиента, так как это приводит к ожиданию им оценок, попыткам защищаться и т. п.
- Психолог (медиатор) должен открыто выражать свою ценностную позицию и не скрывать ее от клиента.

Приведенные точки зрения весьма относительны, если вырваны из контекста конкретной ситуации конфликта. Вопрос, какая из них действительно правильна, не имеет однозначного ответа, и принципиальные позиции вряд ли способны помочь нам. Более серьезным моментом, как утверждает Н. В. Гришина, в таком случае является проблема профессиональных ценностей, которые психолог реализует в своей деятельности, а именно связанных с убежденностью в целесообразности коммуникации и ее абсолютном преимуществе над некоммуникацией.

Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта



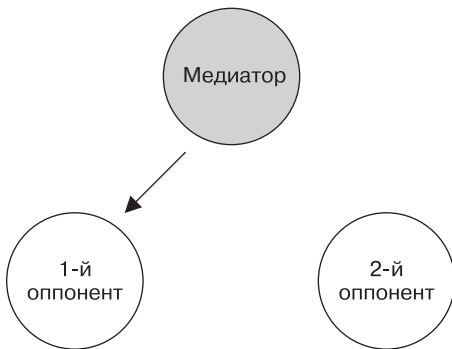
Тактика поочередного выслушивания



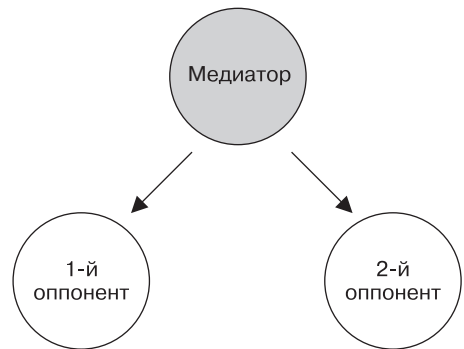
Сделка



Челночная дипломатия



Давление на одного из оппонентов



Директивное воздействие

Развитие практики медиаторства и его распространение привело к постепенной профессионализации деятельности медиаторов. В США в 1973 г. было зарегистрировано первое профессиональное объединение медиаторов, с тех пор проводятся разнообразные конференции, сессии, выполняются исследования по изучению различных аспектов этой деятельности. Именно медиаторская деятельность, как указывает Н. В. Гришина, ее возможные формы и разновидности, стили и техники медиации являются главным предметом теоретического осмысления и эмпирического изучения в данной области, одной из проблем техники медиаторства.

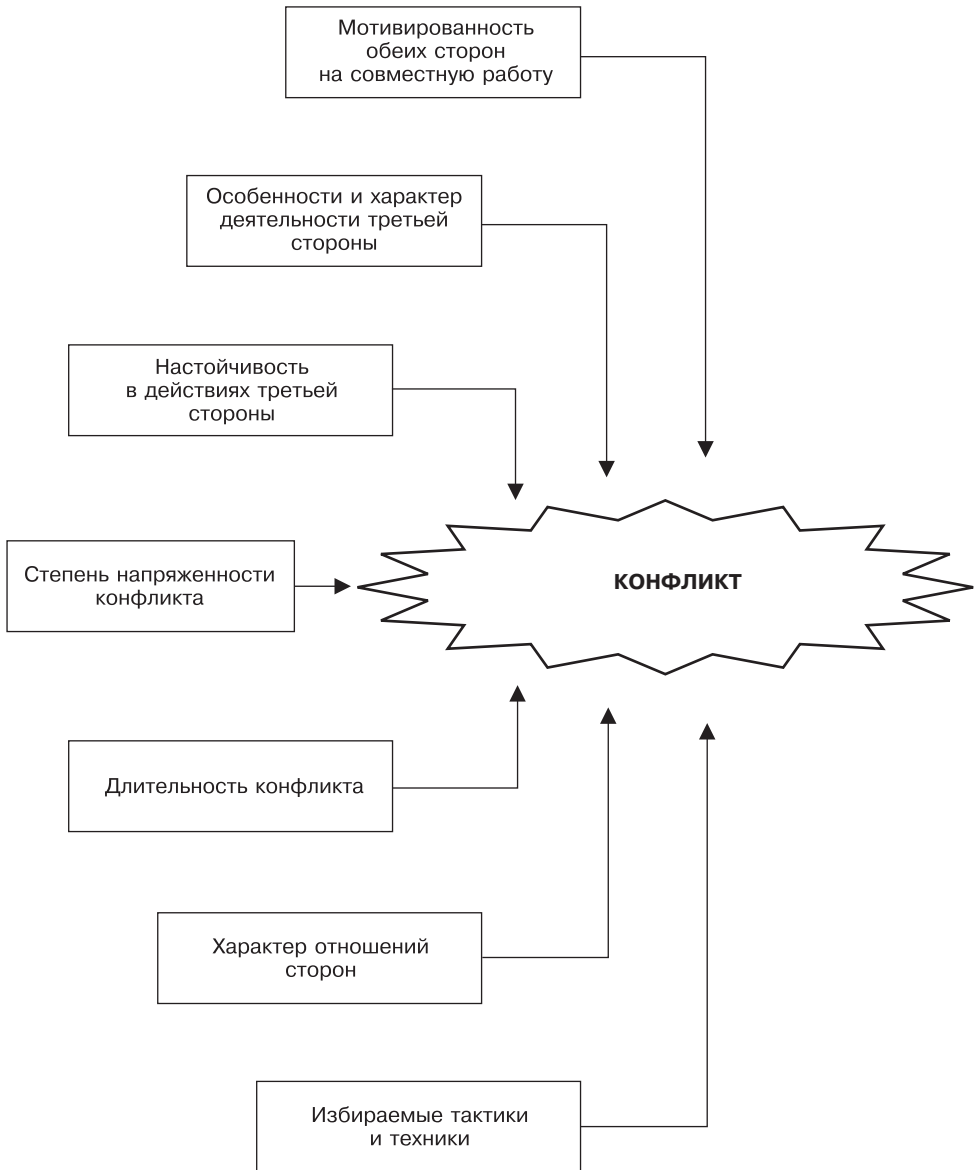
В настоящее время выработаны конкретные техники медиаторского процесса и рекомендации по их применению. В начале работы медиатор прибегает к *техникам рефлексивного вмешательства*, которые помогают сориентироваться в проблеме, заинтересовать оппонентов в процессе медиаторства, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, мотивирует участников на ведение переговоров.

Большинство медиаторских техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и достижение решения стоящих перед ними проблем. Их часто называют *техниками контекстуального вмешательства*. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. При проявлении сторонами враждебности он жестко контролирует ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на стороны, призывая к осознанию последствий. Если обсуждается много вопросов, то медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторгаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т. д.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может использовать *техники независимого вмешательства*, включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

1. **Техника поочередного выслушивания** на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.
2. **Сделка** — посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон, при этом основной упор делается на принятие компромиссных решений.
3. **Челночная дипломатия** — медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.
4. **Давление на одного из оппонентов** — большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.
5. **Директивное воздействие** предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель — склонение сторон к примирению.

Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте



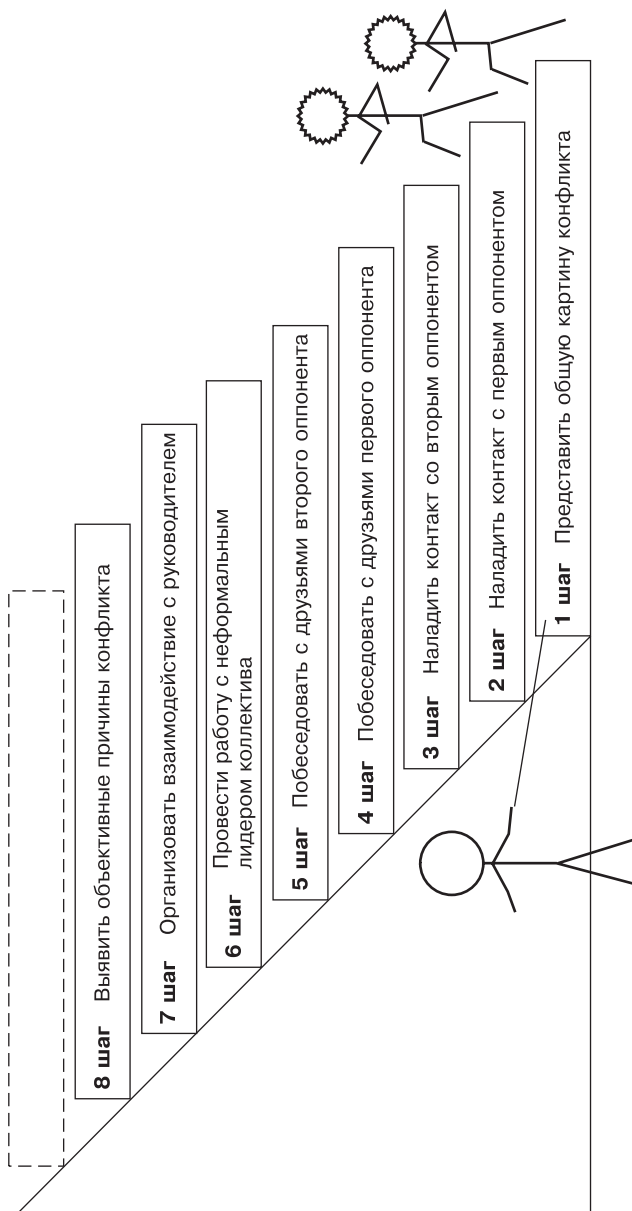
Вмешательство третьей стороны в конфликт имеет различную эффективность. Вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67 % ситуаций оказывает положительное влияние. В 25 % ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8 % ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта.

Это означает, что существует ряд факторов, которые влияют на **эффективность деятельности третьей стороны в конфликте**.

1. Основным фактором является *мотивированность обеих сторон на совместную работу*, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение, достичь конструктивного разрешения конфликтной ситуации.
2. Эффективность медиаторства определяется *особенностями и характером деятельности третьей стороны*, среди которых выделяют:
 - ♦ заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
 - ♦ наличие знаний и профессиональных качеств, обеспечивающих успешное проведение процесса регулирования конфликта, а также способности убеждать;
 - ♦ наличие достаточного опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
 - ♦ знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.
3. *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (Т. Кохэн, Д. Колб).
4. *Степень напряженности конфликта*. Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (П. Карневале, Р. Регнеттер).
5. *Длительность конфликта*. Эффективность деятельности третьей стороны в урегулировании затяжного конфликта оказывается более низкой, чем это имеет место в случае конфликта скоротечного.
6. *Характер отношений сторон*. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения оппонентов в конфликтной ситуации, тем менее эффективно посредничество.
7. *Избираемые тактики и техники* урегулирования конфликтов определяются ситуацией, в которой оказывается третья сторона, а не особенностями медиатора.

Известно, что переговорный процесс, как и любой другой, имеет внутренний цикл развития, в ходе которого доверие участников к медиатору возрастает и спадает. При этом в такой же степени изменяется их потребность в разрешении конфликта. Посреднику важно уметь улавливать критические моменты переговоров, во время которых действия, предпринимаемые им, будут максимально успешными.

Семнадцать шагов в разрешении конфликтов с участием третьей стороны (часть 1)



Процесс завершения конфликта, проходящий при участии третьей стороны, рассматривается как одна из форм управления конфликтами. Обращение к третьей стороне, обладающей качествами авторитетности, нейтральности, беспристрастности, компетентности, не является каким-то новым изобретением. Человеческое взаимодействие имеет массу политических, мифологических, фольклорных традиций участия в разрешении тех или иных противоречий кого-либо третьего. Успешность действий всегда была различной. Третья сторона приводила оппонентов к согласию или, напротив, не могла добиться благоприятного результата.

Обобщение опыта такой деятельности позволяет привести разнообразные по характеру и успешности действия в определенную систему, чтобы максимально эффективно использовать его, так как нередко мы становимся свидетелями ситуаций, когда кто-то или мы сами вынуждены **вмешиваться в конфликты в роли третьей стороны**. Можно рассмотреть алгоритм такой деятельности, который включает 17 шагов. Предлагаемая последовательность действий может уточняться с учетом особенностей ситуации.

1-й шаг. Попытаться представить общую картину конфликта и проникнуть в его суть, анализируя ту ограниченную информацию, которой располагаем. Ориентировочно оценить особенности конфликта, позиций и скрытые интересы обеих сторон.

2-й шаг. Побеседовать с одним из оппонентов, которого ориентировочно будем считать в данном конфликте более правым. Выявить его представления о причинах конфликта, узнать, чего он хочет добиться от оппонента и чего опасается. Установить его мнение об основных интересах и опасениях второго оппонента.

3-й шаг. Обязательно побеседовать со вторым оппонентом. Типичная грубейшая ошибка — вмешательство в конфликт на основе информации, полученной только от одной из конфликтующих сторон.

4-й шаг. Побеседовать о причинах и характере конфликта с друзьями первого оппонента. Они дадут новую и, скорее всего, более объективную информацию об интересах и опасениях первого оппонента. Полезно выяснить их представления об интересах и опасениях второго оппонента.

Необходимо обсудить с друзьями первого оппонента перспективы развития конфликта и возможные способы его урегулирования. Не стоит экономить время на общении с друзьями первого оппонента, поскольку впоследствии они могут оказать существенную помощь в разрешении конфликта.

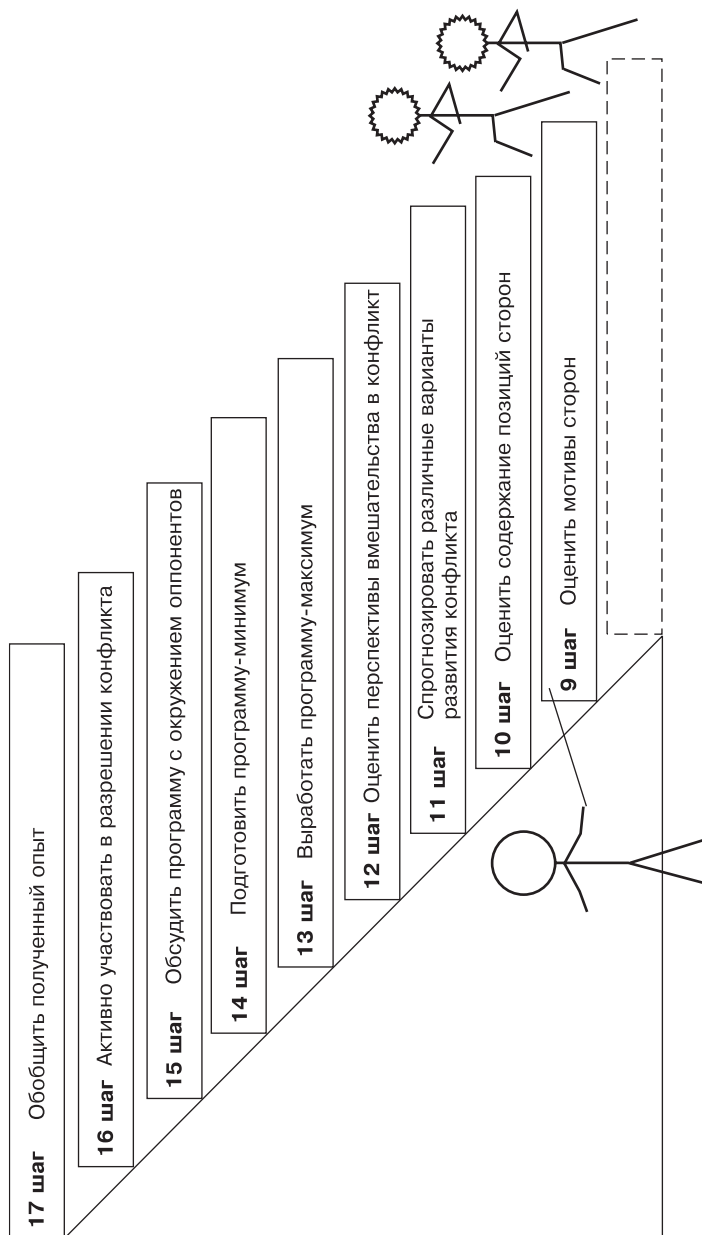
5-й шаг. Побеседовать о причинах, характере и способах урегулирования конфликта с друзьями второго оппонента. Содержание разговора с ними такое же, как с друзьями первого оппонента.

6-й шаг. Обсудить причины, перспективы развития и способы урегулирования конфликта с неформальными лидерами коллектива, в котором развивается конфликт между первым и вторым оппонентами.

7-й шаг. При необходимости обсудить проблему конфликта с руководителями обоих оппонентов и выяснить их отношение к этой проблеме.

8-й шаг. Понять, в чем заключается главная причина конфликта, и не учитывать индивидуальные особенности всех его участников, а представить, что в конфликте действуют абстрактные люди.

Семнадцать шагов в разрешении конфликтов с участием третьей стороны (часть 2)



Пройдя половину пути, оппоненты, а главное — третья сторона имеют достаточно информации, чтобы перейти к следующим этапам деятельности по разрешению противоречия, лежащего в основе конфликта. Теперь для посредника (медиатора) актуальной задачей становится анализ данных и выработка в пределах своих полномочий конкретных действий. Это может быть примирение сторон, выдвижение обязательных для выполнения рекомендаций, а может, и просто решение вопросов обеспечивающих успешность взаимодействия. В любом случае можно рассмотреть движение в этом направлении на основе нашего алгоритма.

Для этого, продвигаясь по пути разрешения конфликта третьими лицами, рассмотрим новые шаги.

9-й шаг. Определить, каковы глубинные, подсознательные мотивы, скрытые за внешними поводами, вызвавшими противостояние оппонентов. Постараться максимально точно выявить скрытое содержание конфликта, то, о чем все молчат.

10-й шаг. Определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем неправ. В последующем, не увязая самому в конфликте, поддержать каждого оппонента в том, в чем его требования справедливы, и показать уязвимые позиции каждого.

11-й шаг. Оценить наилучший, наихудший и наиболее вероятный варианты развития события, а также ситуацию, при которой третья сторона в конфликт активно вмешиваться не будет, лишь постарается добиться от оппонентов, чтобы они сами пришли к компромиссу.

12-й шаг. Оценить возможные скрытые, отсроченные и перспективные последствия вмешательства в конфликт третьей стороны. Следует помнить, что каждый из оппонентов, как правило, видит в третьей стороне своего союзника, а не беспристрастного арбитра. Если не оправдать их ожиданий, можно из друга превратиться во врага.

13-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на полное или частичное разрешение конфликта. Подготовить 3–4 варианта предложений оппонентам и совместных действий по реализации этой программы.

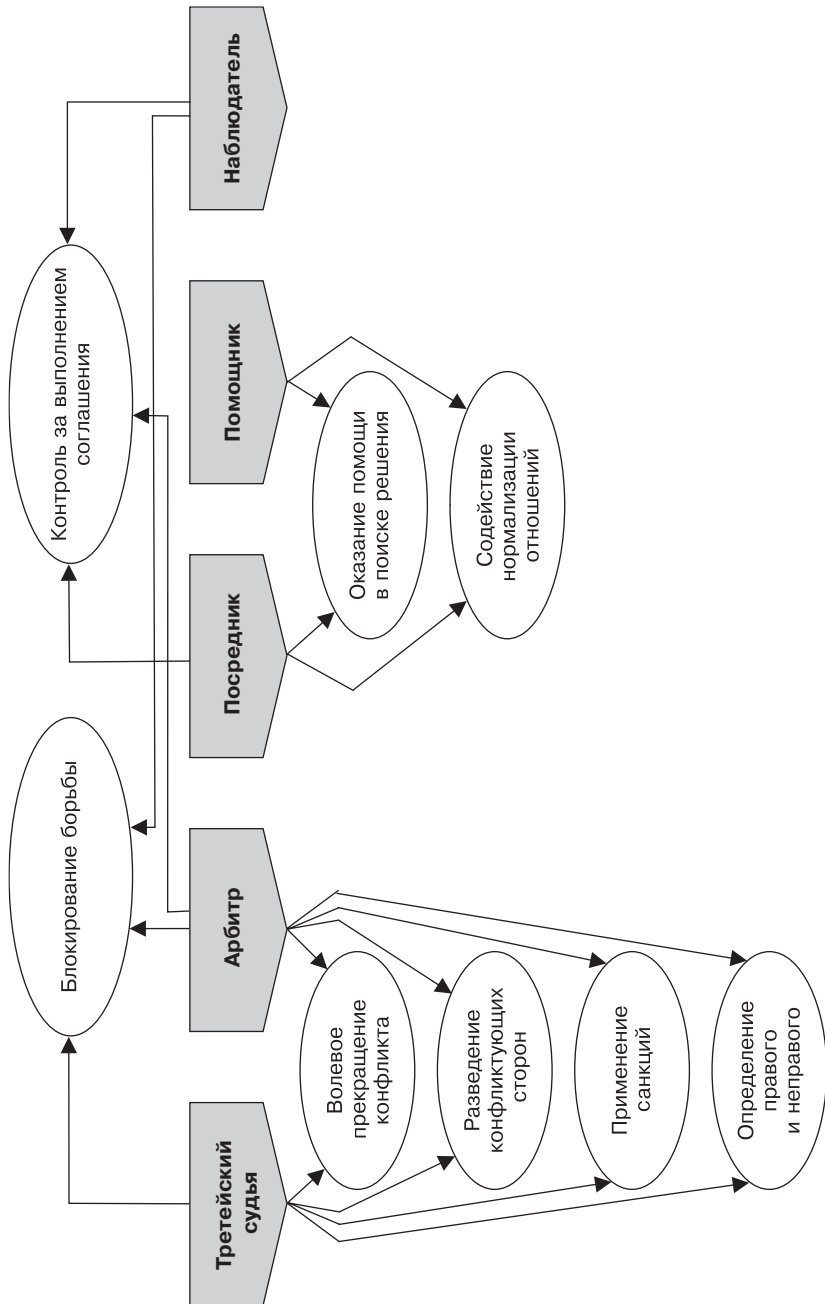
14-й шаг. Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы по возможности смягчить остроту противостояния и деструктивные последствия конфликта. Подготовить 3–4 варианта предложений оппонентам и совместных действий по реализации этой программы.

15-й шаг. Обсудить программу-максимум и программу-минимум с друзьями каждого из оппонентов, неформальными лидерами, при необходимости и с руководителями. После обсуждения внести коррекцию в планы общих действий по разрешению конфликта.

16-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию действий с учетом конкретной ситуации. Активно привлекать к посредничеству друзей каждого из оппонентов, неформальных лидеров, при необходимости руководителей. Они могут порой оказывать на оппонентов более заметное влияние по сравнению с нами. Лучше разрешать конфликт их руками. Если позволяет время и есть возможность, нам лучше играть роль координатора в процессе урегулирования конфликта.

17-й шаг. Обобщить позитивный и негативный опыт, приобретенный в результате вмешательства в данный конфликт.

Влияние третьих лиц на исход конфликтов



Предложенная ранее последовательность действий третьего лица при урегулировании конфликтов, естественно, может упрощаться, когда речь идет о простых конфликтных ситуациях.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны — специфический вид общественно значимой деятельности, о которой мы уже упоминали, — **медиаторство**.

По степени влияния переговорщика на принимаемое решение выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте.

- **Третейский судья** — наиболее авторитарная роль. Обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.
- **Арбитр** также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками и выносит окончательное решение, обязательное для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.
- **Посредник** — более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.
- **Помощник** в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.
- **Наблюдатель** своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Им создаются условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Условия целесообразности определенного типа медиаторства:

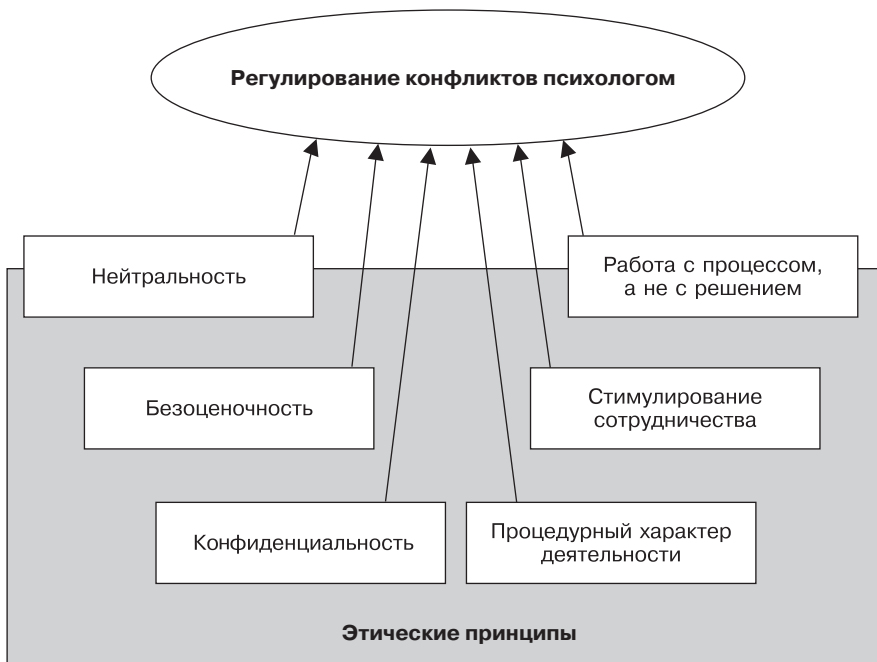
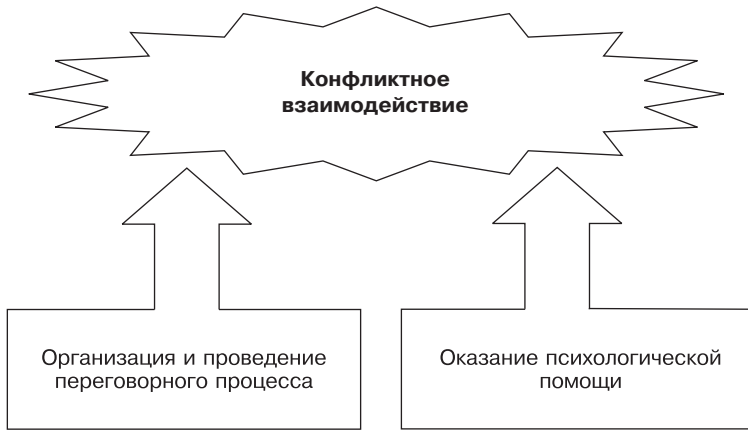
- авторитарный стиль (третейский судья, арбитр) — требуется быстрое решение; конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение; происходит ужесточение конфликта, эскалация эмоций;
- неавторитарный стиль (посредник, помощник) — наблюдается взаимное стремление оппонентов к разрешению конфликта и наличие у них навыков обсуждения проблем.

Исход конфликта зависит от значительного количества факторов. Определенная роль медиатора успешна далеко не на всех направлениях деятельности.

Третья сторона может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);
- оказание помощи в поиске решения (помощник, посредник);
- содействие нормализации отношений (посредник, помощник);
- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

Деятельность психолога по урегулированию конфликтов



Ключевым в посреднической деятельности психолога является создание новой ситуации в отношениях сторон, которая способствует урегулированию конфликта. Стратегической задачей при работе с противостоянием сторон психолог считает не воздействие на оппонентов, а побуждение их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Психолог может работать с конфликтующими по двум направлениям.

1. **Организация и проведение переговорного процесса**, в ходе которого стороны приходят к выработке совместного решения. Это позволяет согласовать интересы обеих сторон и решить проблему конфликта в процессе общения. Осуществление взаимодействия по типу триады (оппонент — психолог — оппонент) делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом психолог позволяет оппонентам сохранить лицо (Д. Прюитт).
2. **Оказание психологической помощи** оппонентам. Важная задача такой помощи — восстановление отношений сторон. В случае успеха специалисту удастся преобразовать отношения недавних оппонентов в качественно новое состояние.

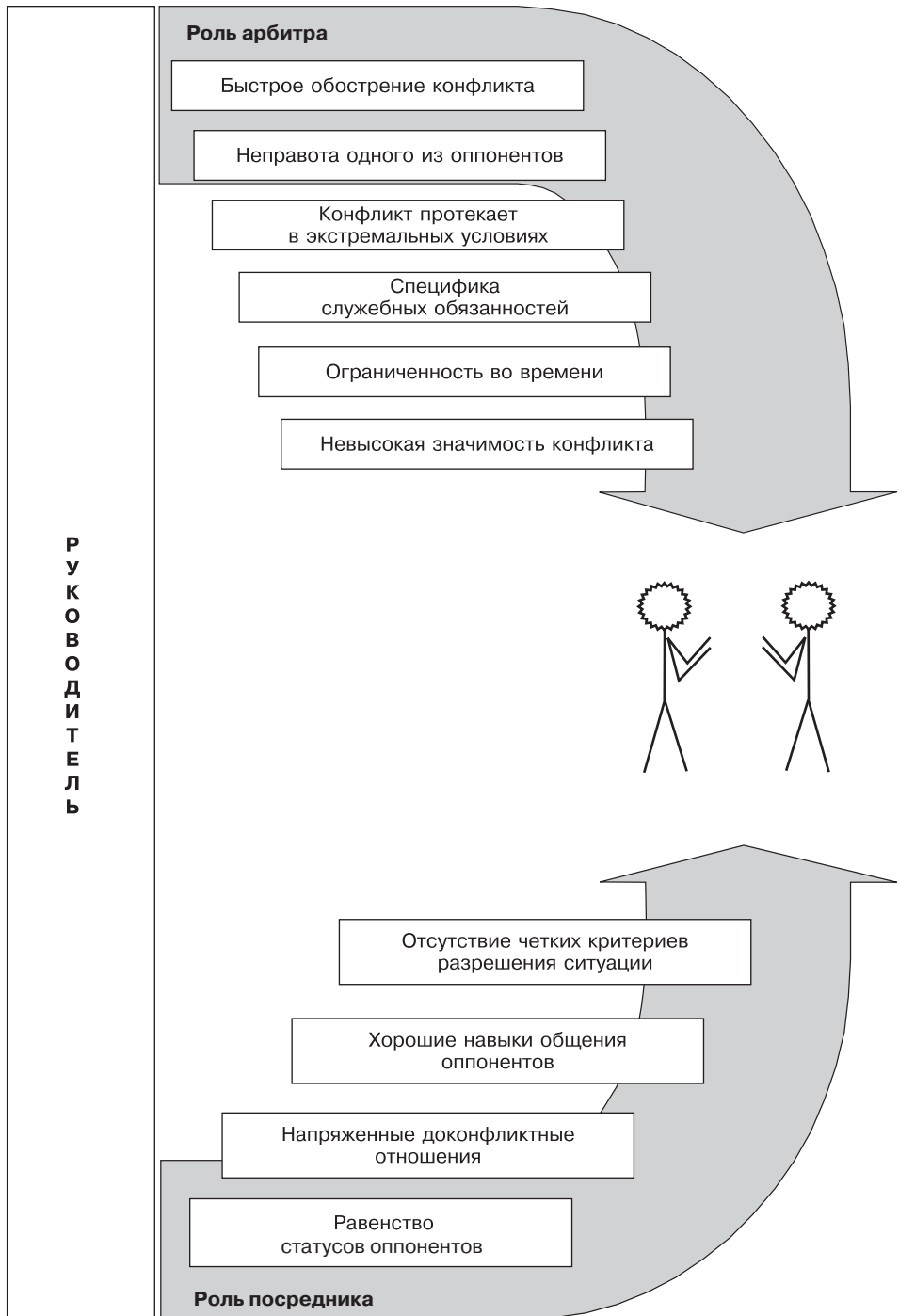
Последовательность действий психолога при регулировании конфликта включает отдельные встречи с оппонентами, формирование положительного настроения участников на совместную работу, а также этап совместной работы.

Положение психолога-посредника осложнено тем, что обратившиеся к нему ждут помощи, поддержки своей точки зрения или того, что своим авторитетом он решит проблему. Выступить оракулом соблазнительно, особенно если возникает иллюзия, что существует достаточно ясный выход из положения. Противостоять этому могут помочь специфические принципы деятельности психолога.

В частности, существуют следующие **этические принципы**, в соответствии с которыми организуется посредническая деятельность психолога:

- **нейтральность** по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно и не должен зависеть от конфликтующих сторон;
- **безоценочность** позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения;
- **конфиденциальность**. Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия;
- **процедурный характер деятельности**. Задача психолога — организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса и его результат зависят от самих участников;
- **стимулирование сотрудничества**. Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию взаимоотношений, побуждает их к этому, обеспечивая постепенный переход от конфронтации к сотрудничеству;
- **работа с процессом, а не с решением**. Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а за организацию движения к этим решениям.

Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов



Существуют различные **подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта**.

Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- ❑ необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
- ❑ принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»;
- ❑ принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;
- ❑ решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Второй подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы посредничества. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными — роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитра оптимальна в ситуациях, когда:

- ❑ руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- ❑ одна из сторон явно неправа;
- ❑ конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- ❑ служебные обязанности определяют действия руководителя именно как арбитра (например, в вооруженных силах и т. д.);
- ❑ нет времени на детальное разбирательство;
- ❑ конфликт кратковременный и незначительный.

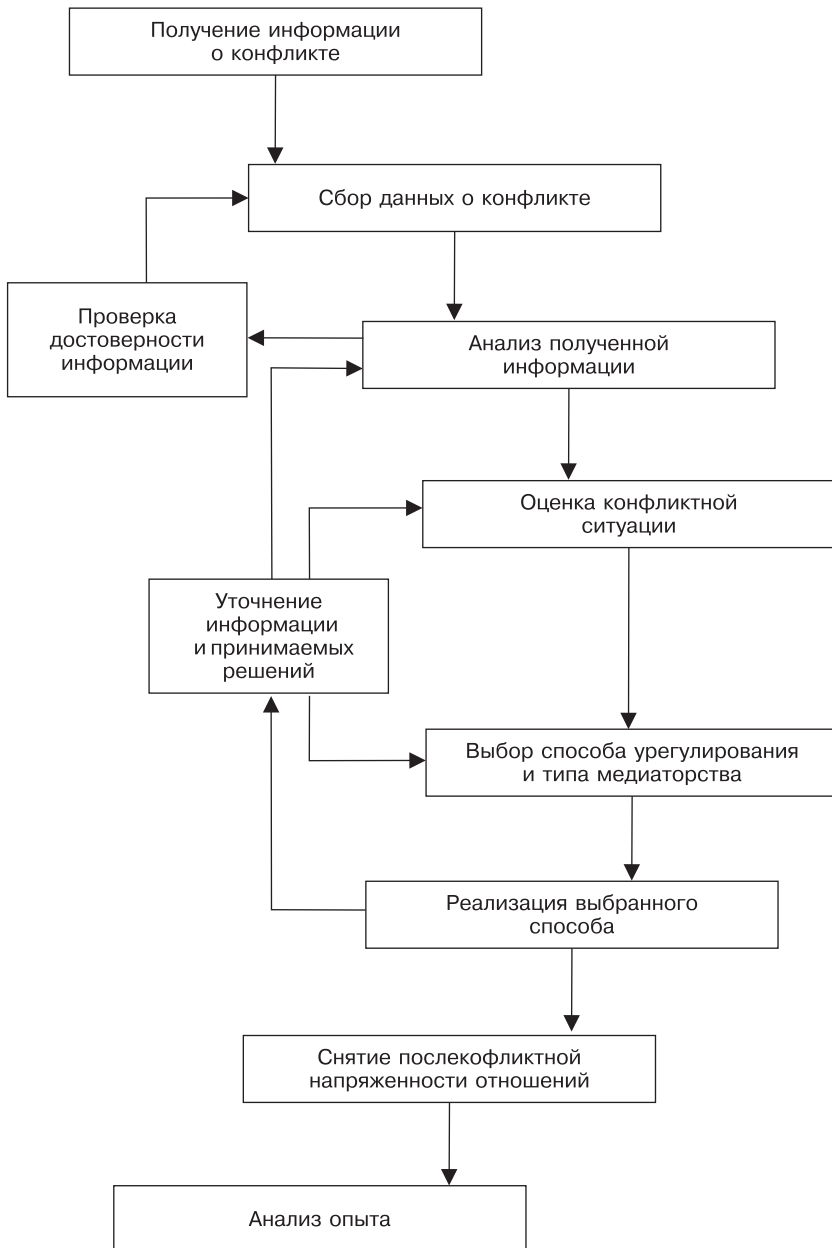
Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов «по вертикали», особенно если оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Модель посредника может использоваться в при урегулировании конфликтов в ситуациях:

- ❑ примерного равенства должностных статусов участников конфликта;
- ❑ длительных неприязненных, сложных взаимоотношений сторон;
- ❑ наличия у оппонентов хороших навыков общения, высокого уровня общего развития и культуры;
- ❑ отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация руководителем роли посредника включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей.

Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта между подчиненными



Деятельность руководителя включает *анализ ситуации и урегулирование конфликта*.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он может быть свидетелем конфликта, к нему могут обратиться один или оба участника, информация может поступить от окружения оппонентов или от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте позволяет получить информацию о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источники информации — оппоненты, их руководители, подчиненные, неформальные лидеры, друзья, члены семей, свидетели конфликта. Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации.

Анализ полученной информации. Руководителю нужно уяснить причины и повод конфликта, стадию развития конфликта, ущерб, нанесенный оппонентами друг другу. Анализируя позиции участников, необходимо определить цели, интересы и потребности, генерирующие конфликтное поведение, возможности оппонентов по овладению объектом конфликта, отношения до конфликта и др.

В ходе *оценки конфликтной ситуации* важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту и к оппонентам. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить понимание степени правоты оппонентов, возможных исходов конфликта, его последствий при различных вариантах развития, а также свои возможности по урегулированию конфликта.

Необходимо постоянно *проверять достоверность получаемой информации*, уточнять ее.

Процесс урегулирования включает: уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта. Обладая властью по отношению к подчиненным, он может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

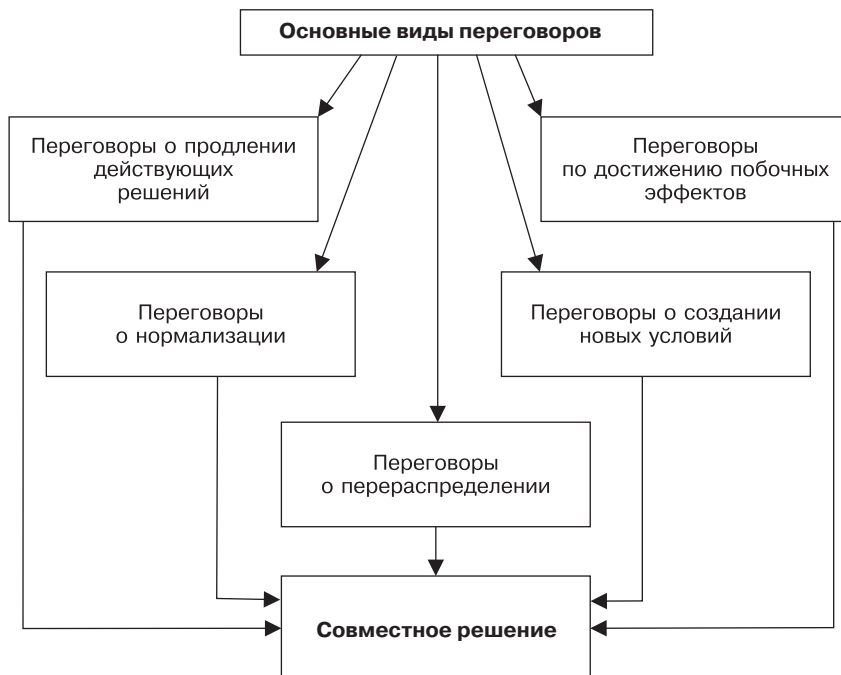
Реализация выбранного способа включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов проблема может быть вынесена на собрание коллектива или совещание экспертов.

Снятие послеконфликтного напряжения. Руководителю целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ произошедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по урегулированию конфликтов среди подчиненных.

Глава 27. Переговоры как способ завершения конфликтов

Виды и функции переговоров



Переговоры являются древним и универсальным средством человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

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*. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться ли на то или иное предложение.

Совместное решение — *это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации*.

Существуют различные подходы к *классификации переговоров*. Один из них основан на выделении различных целей их участников. В соответствии с этим выделяют следующие виды переговоров.

Переговоры о продлении действующих решений — временное соглашение о прекращении военных действий, пролонгация договоренностей.

Переговоры о нормализации проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов, могут служить этапом для перехода к другому виду переговоров. Часто в них участвует третья сторона.

Переговоры о перераспределении. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой в связи с изменившимися обстоятельствами. Эти требования могут сопровождаться угрозами наступающей стороны.

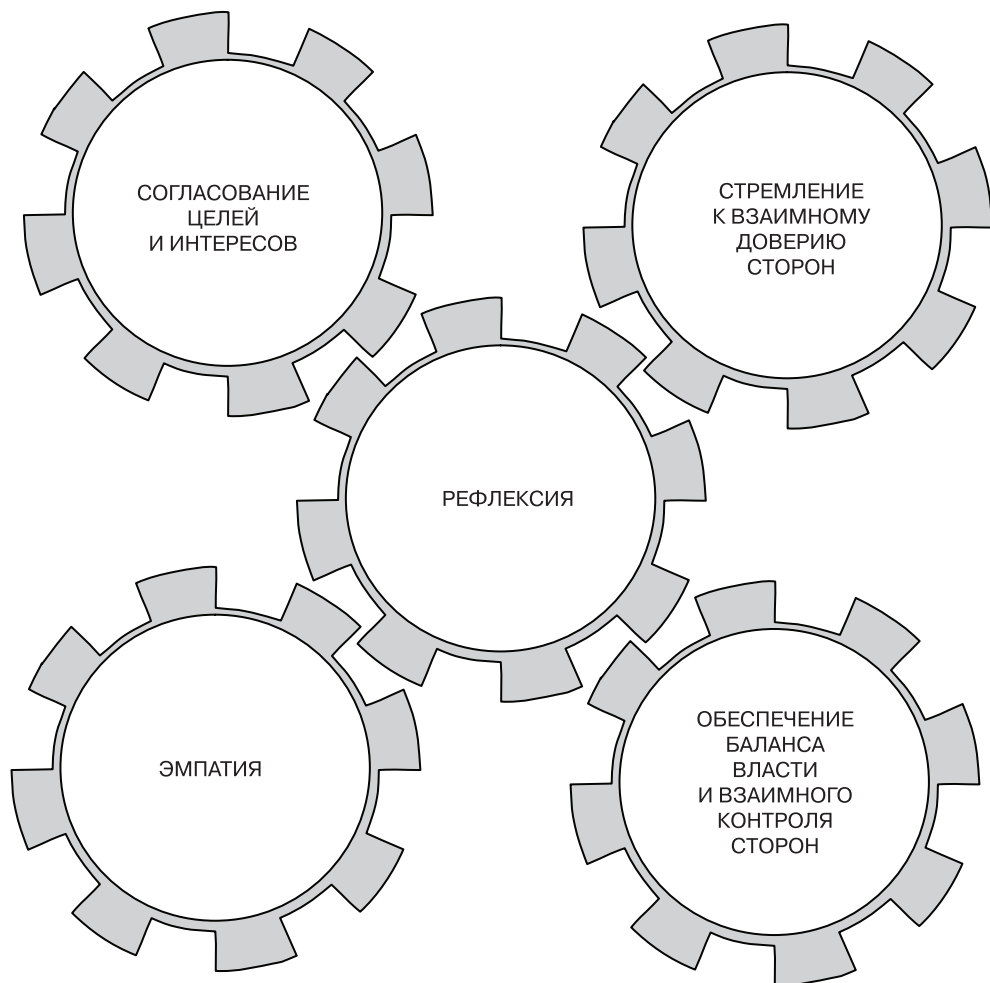
Переговоры о создании новых условий имеют целью формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

Переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т. д.).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются их различные **функции**:

- *информационная* — стороны заинтересованы в обмене взглядами, в прояснении позиций, наличии сил и средств, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия;
- *коммуникативная* — налаживание новых связей, отношений, приобретение опыта сотрудничества в противовес конфронтации;
- *регуляция и координация действий* — выработка конкретных форм взаимодействия;
- *контроль* — определение порядка проверки сторонами выполнения соглашений;
- *отвлечение внимания* — одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил;
- *пропаганда* — позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности;
- *провоочки* — одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить его.

Психологические механизмы ведения переговоров

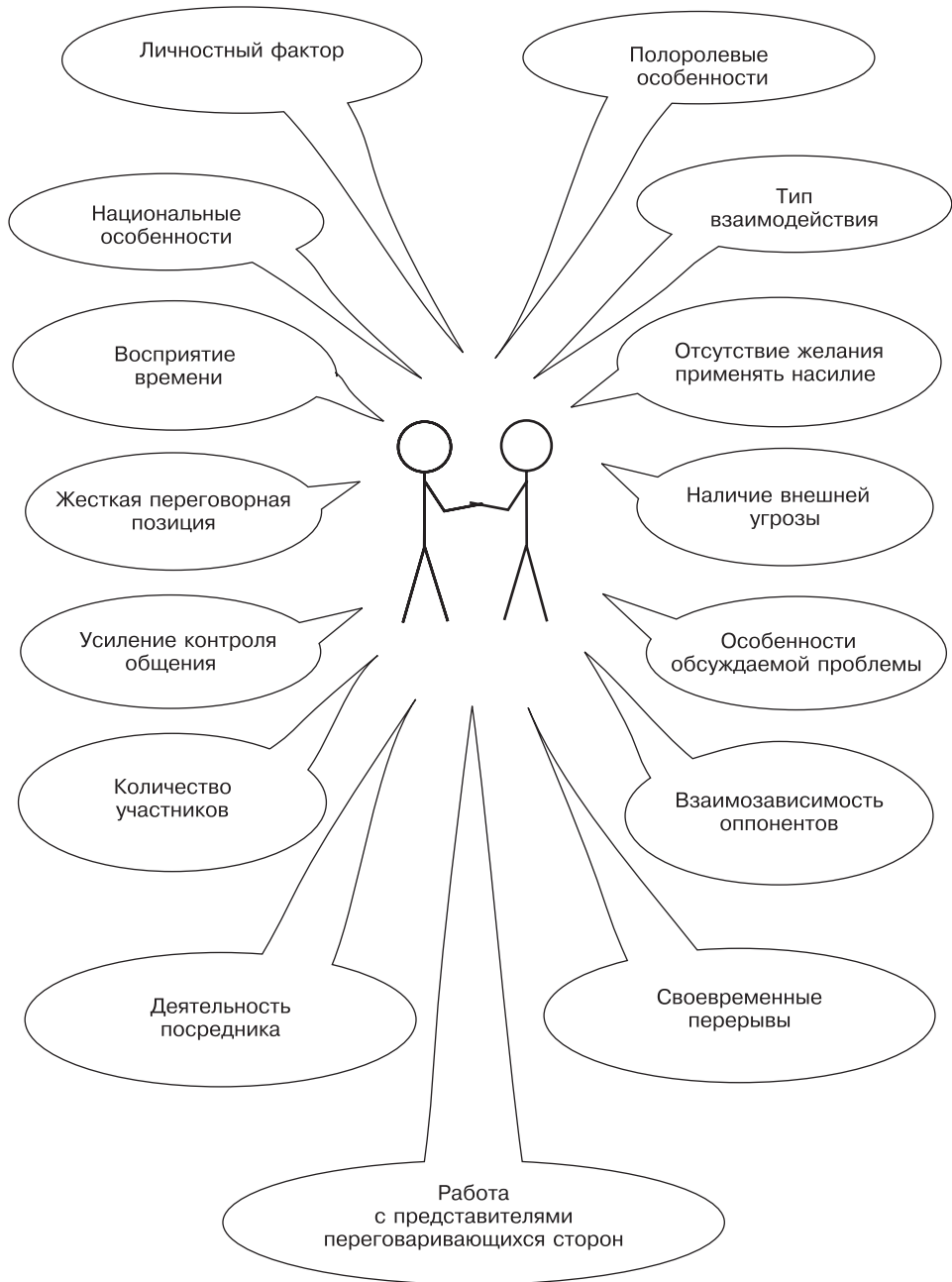


Переговорный процесс является специфическим видом совместной деятельности, особенность которого заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон, прежде всего в самом его начале, не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения. **Психологические механизмы** представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью.

Выделяют несколько механизмов ведения переговоров.

1. **Согласование целей и интересов.** Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель. Механизм работает более эффективно, если обеспечен:
 - ♦ ориентацией сторон на решение проблемы, «на дело»;
 - ♦ хорошими или нейтральными взаимоотношениями оппонентов;
 - ♦ уважительным отношением к оппоненту;
 - ♦ открытыми позициями, предъявлением четких целей;
 - ♦ способностью к корректировке своих целей.
2. **Стремление к взаимному доверию сторон.** Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, то есть при помощи переговоров, запускает *механизм установления взаимного доверия*. Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия могут стать ключевым моментом переговоров.
3. **Рефлексия.** Для обеспечения объективного подхода к решению проблемы необходимо анализировать не только свою собственную позицию и позицию оппонента, но также и то, как он воспринимает нашу позицию. Поэтому активное рефлексирование помогает всесторонне воспринимать проблему, с меньшими искажениями анализировать ситуацию, критично оценивать свою позицию, полнее учитывать цели и интересы друг друга, точно прогнозировать развитие ситуации.
4. **Эмпатия** как социально-психологический механизм взаимодействия крайне важна с точки зрения успешного ведения переговоров. В ходе конфликта она проявляется очень редко. В результате не учитываются внутренние переживания, состояния оппонента, нет сопереживания ему, что в свою очередь не позволяет в полной мере определить мотивы и потребности оппонента, делает людей неготовыми и неспособными к коррекции и согласованию целей и мотивов. Это приводит к неконструктивному поведению и непродуктивному развитию конфликта.
5. Еще одним психологическим механизмом переговоров является **обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон**. Важное значение имеет соотношение властных полномочий сторон, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого по контролю над развивающейся ситуацией. Иногда это ставится в зависимость от ранга оппонента. Нельзя забывать и о том, что данный механизм определяет возможности влияния одного оппонента на другого.

Психологические условия успеха на переговорах



Выделим психологические условия, повышающие успех переговоров.

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает *личностный фактор*. Среди личностных качеств, способствующих успеху переговоров, обычно называют развитые способности, нервно-психическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм, корпоративное чувство (Е. Егорова, М. Лебедева, Л. Негреш, Д. Рубин).
2. Учет *полоролевых особенностей* показывает, что, например, мужчины демонстрируют более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола.
3. Успех на переговорах во многом зависит от учета *национальных особенностей* партнера (Д. Давидсон, М. Лебедева, Е. Панов).
4. Различные *типы взаимодействия*. В диаде по сравнению с триадой переговоры характеризуется меньшей устойчивостью, большей неопределенностью результатов, сдвигом на эмоциональные аспекты.
5. *Восприятие времени*. Побеждает тот, кто располагает временем, попавший в цейтнот, принимая решения, совершает больше ошибок.
6. *Отсутствие желания применять насилие* может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами (С. Хэрманн).
7. *Жесткая переговорная позиция* может понизить требования другой стороны, а может и вызвать такой же ответ.
8. *Наличие внешней угрозы* повышает вероятность уступок оппонента. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях.
9. *Усиление контроля общения* позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия (Е. Кимпелайнен).
10. *Особенности обсуждаемой проблемы*. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия, и наоборот.
11. *Количество участников*. Два человека успешнее обсуждают проблемы, затрагивающие личные интересы оппонентов. Втроем эффективнее переговоры на абстрактные темы (Е. Кимпелайнен).
12. Позитивно влияет на переговоры *взаимозависимость оппонентов* — прочные отношения в прошлом, совместные перспективы.
13. В ходе длительного и сложного конфликта *деятельность посредника* во многом определяет возможность выхода из кризиса.
14. Если переговоры затянулись, а решения нет, полезно *объявить перерыв*, который позволит провести консультации, снять уровень напряженности, сделать людей более уступчивыми.
15. Если оппонентами в конфликте являются группы, то лучше вести диалог не со всеми, а *только с их представителями*, которые зачастую не склонны демонстрировать поляризацию, а результат является компромиссом между исходными позициями.

Динамика переговорного процесса



Переговоры как сложный и неоднородный по задачам процесс состоят из нескольких этапов (М. Лебедева). Рассмотрим их более подробно.

Подготовка к переговорам. Переговоры начинаются с момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит их инициатором. К *организационным моментам* подготовки относят: формирование делегации; определение места и времени встречи; повестки дня каждого заседания; согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров. *Содержательная сторона* подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. *Предложения являются ключевыми элементами позиции.* Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть объективной, простой и не допускать двусмысленности.

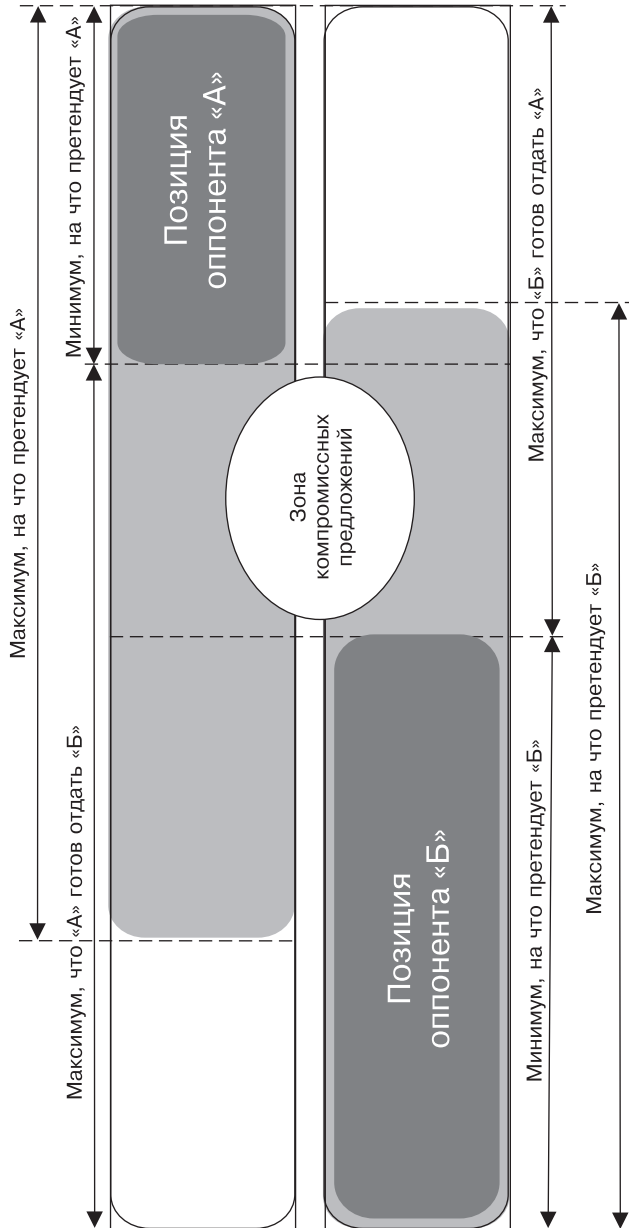
Ведение переговоров. Сама процедура переговоров начинается, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. В ходе *уточнения интересов и позиций* снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций (внесении официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. *Этап обсуждения (аргументации)* направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. В ходе *согласования позиций* выделяют две фазы: сначала согласование общей формулы, а затем — деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Анализ результатов переговоров. Принято считать, что если сторонами подписан определенный документ, значит, время на переговоры было потрачено не впустую. Наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. *Субъективные оценки переговоров и их результатов* являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Их считают удавшимися, если стороны высоко оценивают итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров — *степень решения проблемы.* Успешные переговоры предполагают решение проблемы, пусть даже по-разному понимаемое сторонами.

Еще один показатель успешности переговоров — *выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.* Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

Компромисс в процессе переговоров (по Н. Н. Васильеву)



Практика показывает, что, даже если на предыдущих стадиях работы с конфликтом происходят позитивные сдвиги в изменении позиций его участников, процесс разрешения конфликта требует совместного дальнейшего обсуждения проблемы, то есть переговоров. Возможность преобразования конфликтной ситуации в ситуацию нормального взаимодействия не имеет заранее предопределенного характера. На каждом этапе переговоров ситуация определяется по-новому, предыдущие сдвиги к постепенному достижению соглашения или подтверждаются, или опровергаются. Возможность выхода на компромисс в таком случае может быть рассмотрена исходя из условий в приведенном ниже примере.

Достижение **компромисса в процессе переговоров** реализуется в моделях «уступка — сближение» или «выигрыш — проигрыш».

Содержание этих моделей заключается в том, что при наличии конфликта стороны могут идти на взаимные уступки, которые в конечном итоге должны привести к формированию приемлемых позиций. Классическим примером ситуаций подобного типа является торг продавца и покупателя из-за приемлемой цены на товар. В частности, к данному типу конфликтов, подпадающих по своей специфике под модель «торга», относят *ресурсные конфликты*, а предмет торга называют распределением, дележом, «борьбой за обладание ресурсом».

В практике социально-психологического тренинга такие ситуации называют «игра с нулевой суммой», потому что выигрыш одной стороны в точности равен проигрышу другой.

В ходе подготовки к процессу переговоров каждая сторона, как правило, готовит несколько предложений:

- *исходное предложение* предполагает формулировку максимальных требований для себя;
- *последнее предложение* — обоснование минимально приемлемой для себя позиции, после отвержения которой противоположной стороной возможен отказ от сделки;
- *компромиссное предложение* — позиция между исходным и последним предложением, которая создает некоторый диапазон приемлемых предложений.

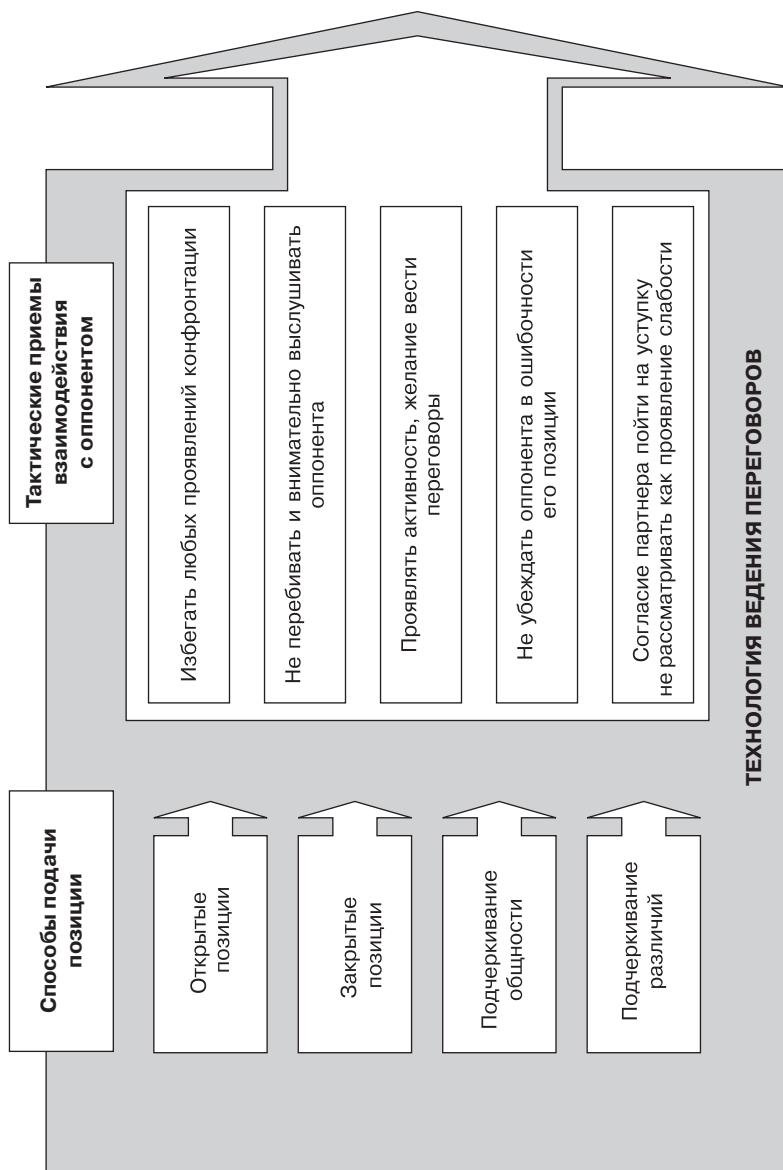
Соответственно, **компромисс** — это вариант достижения договоренностей, находящийся ниже максимально желаемого, но превышающий порог отказа для обеих сторон и требующий четкого согласования позиций сторон конфликта.

Обычно на первых этапах переговоров оппоненты выдвигают максимальные требования. В том случае, если стремление к компромиссу носит обоюдный характер, каждая уступка одной стороны способна до определенной степени инициировать уступки с другой.

Выдвигаемые в процессе переговоров требования могут быть как достаточно «*сильными*» и требовать от оппонента значительного изменения, большей уступки, так и «*слабыми*», предполагающими небольшие изменения первоначальной позиции.

Важным моментом переговорного процесса является то, что выдвигаемые предложения должны предоставлять оппонентам возможность не изменять свою позицию по существу, а ориентироваться на предложения другой стороны.

Особенности ведения переговоров



Термин «технология» (от греч. *techne* — искусство, мастерство, умение) в случае переговоров означает совокупность различных действий, которые могут носить специфический характер, предпринимаемых сторонами, и принципов их реализации.

В наиболее общем виде могут быть выделены четыре **способа подачи позиции**, используемых участниками переговоров.

1. *Открытие позиции.* В этом случае речь идет о раскрытии собственной позиции без сравнения ее с позицией партнера. Чаще всего это становится возможным при однозначном осознании своей правоты или силы.
2. *Заккрытие позиции.* Данный способ проявляется, когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией. Это заставляет оправдываться партнера и ослабляет его позицию в глазах окружающих.
3. *Подчеркивание общности.* Способ, о котором можно говорить в том случае, если участник, проводя сравнение двух или более позиций, подчеркивает общность взглядов, целей и т. п. Является аналогом «мягкого», кооперативного поведения.
4. *Подчеркивание различий* становится способом ведения переговоров, если оппонент или оппоненты в основу диалога кладут выявленные отличия в позициях. Это способствует жесткому, конкурентному типу ведения переговоров.

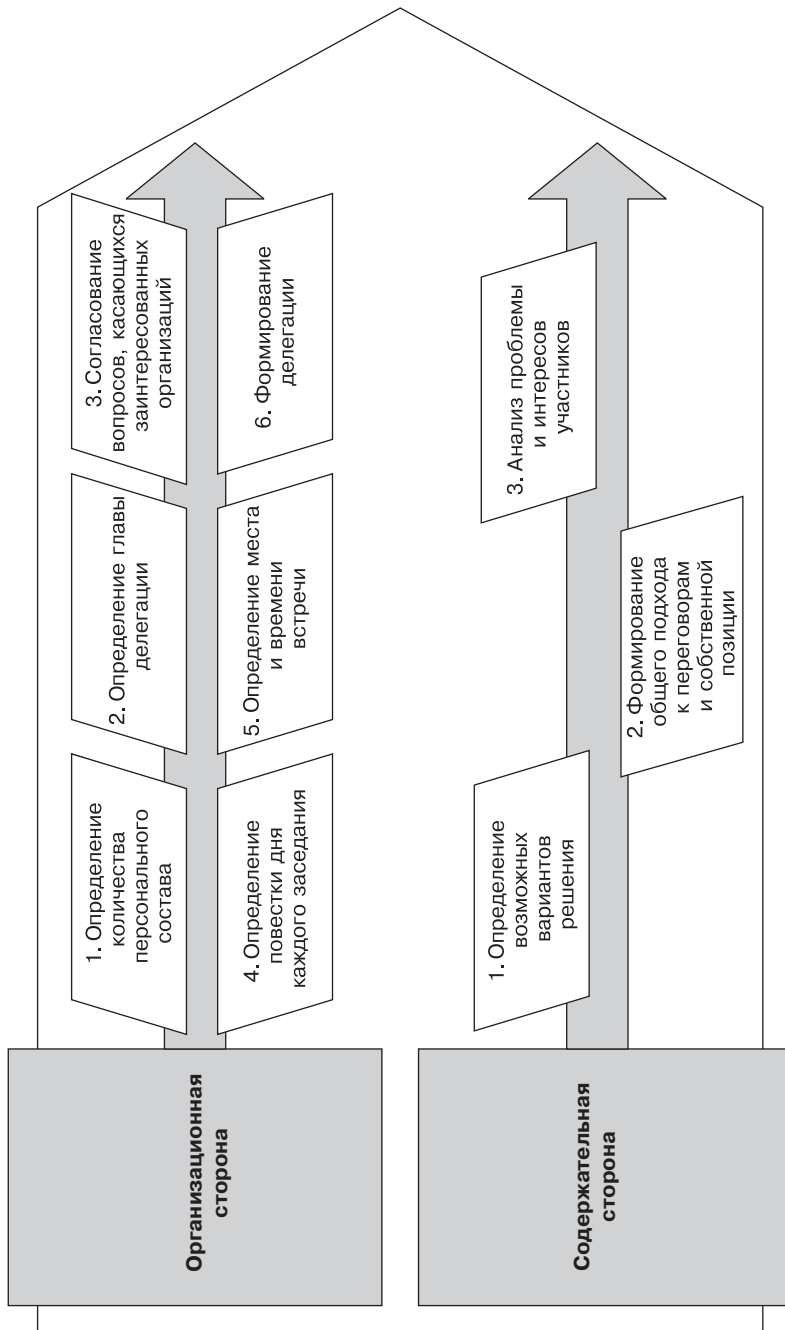
Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие **принципы**:

- не применять приемы, вызывающие конфронтацию, — все действия участников переговоров должны быть направлены на сотрудничество;
- внимательно выслушивать оппонента, не перебивать, что позволяет наладить эффективное общение оппонентов;
- пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры, что вызывает затруднение в достижении соглашения;
- не убеждать партнера в ошибочности его позиции — редко кто оказывается готов изменить свое представление о проблеме;
- согласие партнера является не проявлением слабости, а стремлением к выходу из конфликта.

Особый случай — *переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее*. Здесь полезны рекомендации Д. Рубина:

- апелляция к принципу (к нормам, принципам равенства и пр.);
- апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной;
- апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем);
- увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в чем-то одном, можно оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет сбалансировать силу сторон;
- коалиция с сочувствующими занимаемой позиции;
- обращение к общественному мнению;
- обращение за помощью к посреднику.

Подготовка к переговорам



Остановимся подробнее на содержании этапа **подготовки к переговорам**.

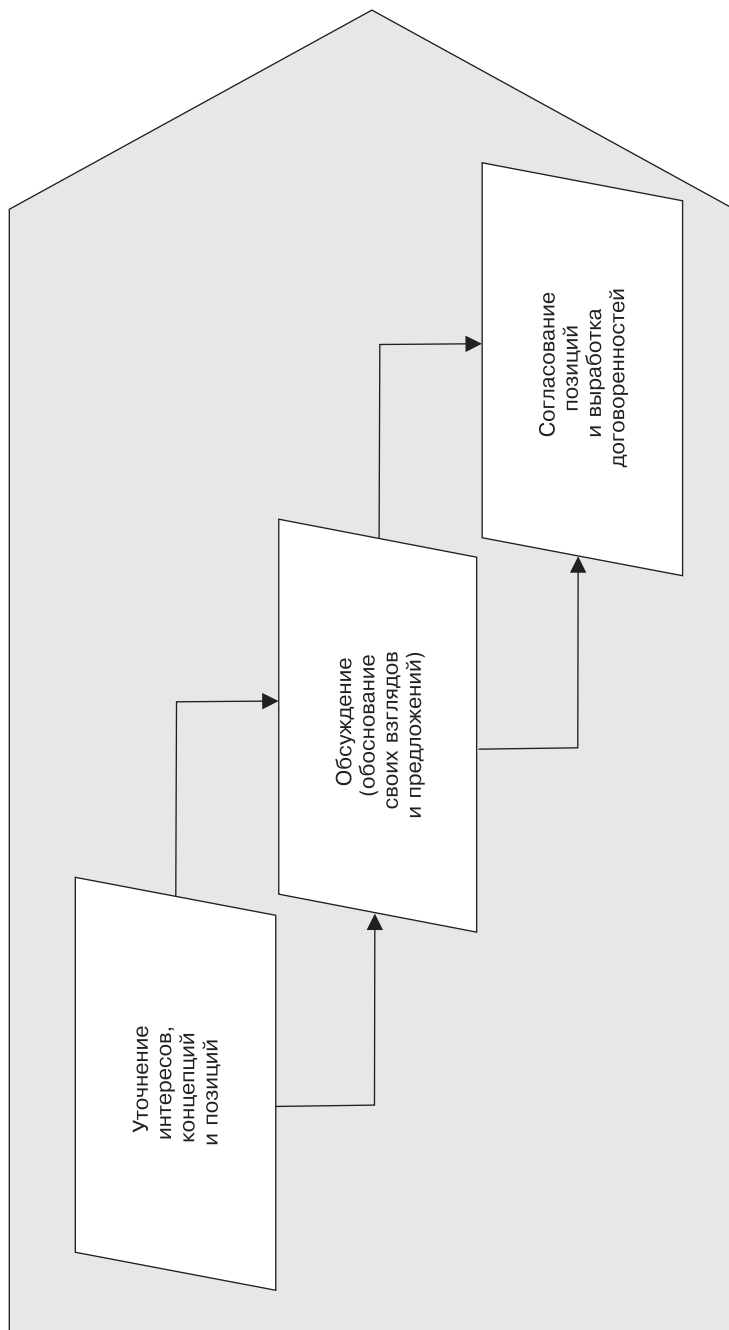
Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров, и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: *организационному* и *содержательному*.

К *организационным моментам* относят: формирование делегации; определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Повестка переговоров может быть предложена любой из сторон или выработана общими усилиями. Иногда полезно заставить оппонента принять вашу повестку. Это позволит овладеть инициативой. Ваша повестка содержит формулировки вопросов, которые незаметно подталкивают оппонента к принятию ваших выводов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. При выборе главы делегации на переговорах необходимо учесть не только должностной статус, но и его компетентность по существу обсуждаемой проблемы. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров, а не на то, чтобы лучше выглядеть в глазах руководства. Лидер должен уметь максимально использовать знания и компетенцию каждого из участников; знать, в каких случаях привлечь того или иного специалиста; организовать поиск информации и находить с людьми общий язык. Как отмечал американский философ Эмерсон, «гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальные манеры».

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Прежде чем стороны начнут готовиться к переговорам, анализируется проблема, которая будет решаться, — ее содержание, возможные пути решения, требующие меньших затрат. Они могут быть обнаружены как в рамках односторонних действий, так и на основе переговоров с оппонентом. Необходимо выработать общий подход к переговорам — *их концепцию* (менее изменчивый элемент). Задачи, которые формируются на этом этапе, можно свести к удовлетворению одного или нескольких интересов участников. Применение на переговорах теории потребностей поможет точнее проанализировать позицию и сильные стороны противника. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы в случае чего можно было подкорректировать требования. Жесткая постановка вопроса, наоборот, чаще всего ведет к провалу. Вариантов решения должно быть несколько. Не стоит забывать и об оценке результатов, степени их приемлемости для обеих сторон.

Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. *Предложения являются ключевыми элементами позиции*. Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть простой, не двусмысленной, а аргументация — объективной.

Ведение переговоров



Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия с оппонентом при ведении переговоров, из каких этапов он состоит.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что они в зависимости от задач, которые решают их участники, могут быть разбиты на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

Можно говорить о **трех этапах ведения переговоров**:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе *уточнения интересов и позиций* снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится общий язык с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одними и теми же терминами стороны понимают одни и те же, а не разные вещи. Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций — в виде внесения официальных предложений и разъяснений. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

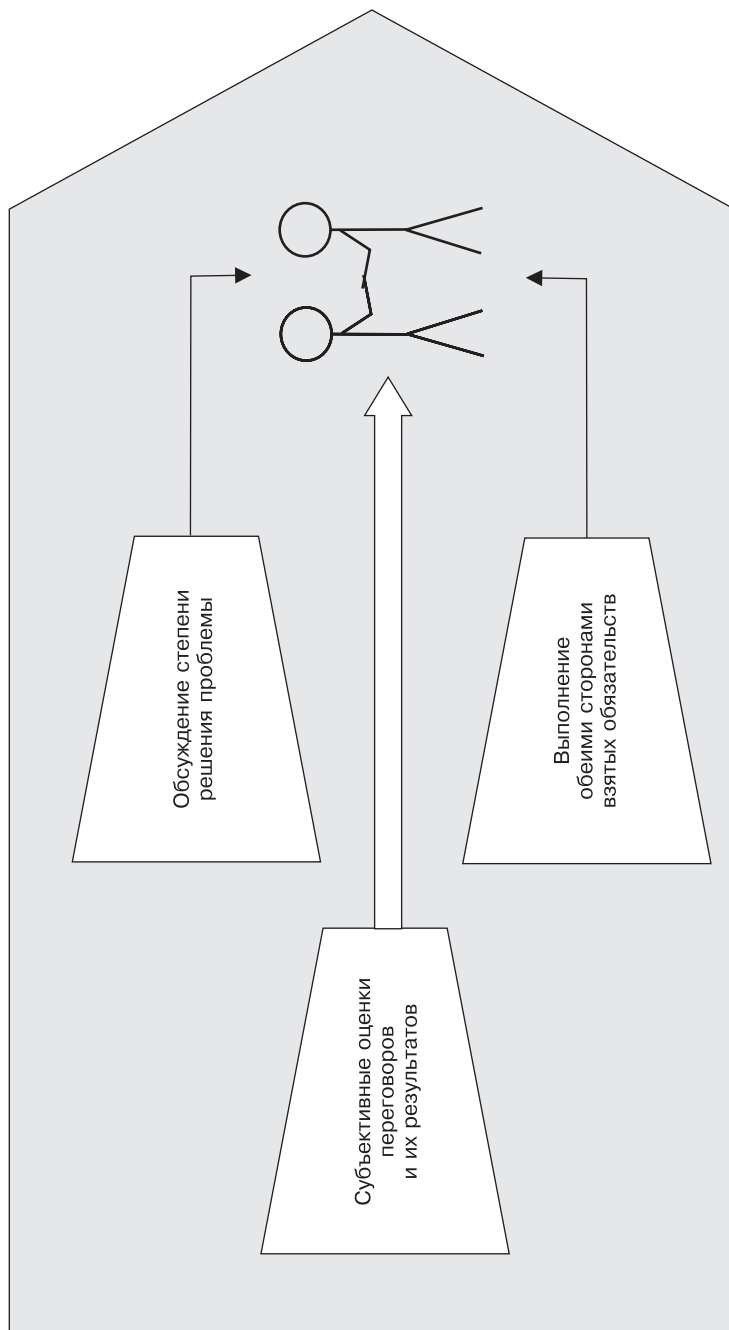
Предложения выполняют и функцию дальнейшего уточнения позиций. Конечно, предложения могут вноситься и на более поздних стадиях, но тогда они выполняют иные функции. Например, компромиссные предложения могут быть направлены на согласование позиций.

На некоторых переговорах, особенно если они состоят из ряда отдельных встреч, могут возникать вопросы выполнения достигнутых ранее договоренностей. В этом случае стороны также имеют дело с уточнением позиций и снятием неопределенности в трактовках.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап — *согласование позиций*. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем — деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Анализ переговоров



Заключительным периодом переговорного процесса является **анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей**.

Принято считать, что если сторонами подписан определенный документ, значит, переговоры были плодотворными и принесли результат. Но наличие соглашения далеко не всегда делает переговоры успешными, а его отсутствие не во всех случаях означает их провал. К совместному документу участники переговоров могут относиться по-разному: одна сторона, например, считает, что он полностью отвечает ее интересам, другая — проявляет более сдержанное отношение. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются одним из важнейших индикаторов успеха переговоров. Можно привести множество примеров, когда достигнутые соглашения так и не были никогда реализованы, а в ряде случаев приводили к неожиданным результатам для одной или обеих сторон. В связи с этим представляется необходимым выделить несколько компонентов, которые обеспечивают успех переговорного процесса.

Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги. Этот компонент вбирает в себя удовлетворенность как самим взаимодействием в переговорном процессе, так и тем, что достигнуто и потеряно при заключении соглашения.

Другой важнейший показатель успешности переговоров — *степень решения проблемы*. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, проработку всех ее компонентов. Участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена. Это может стать и предметом дальнейшей совместной работы в случае достаточного доверия, и источником новых противоречий.

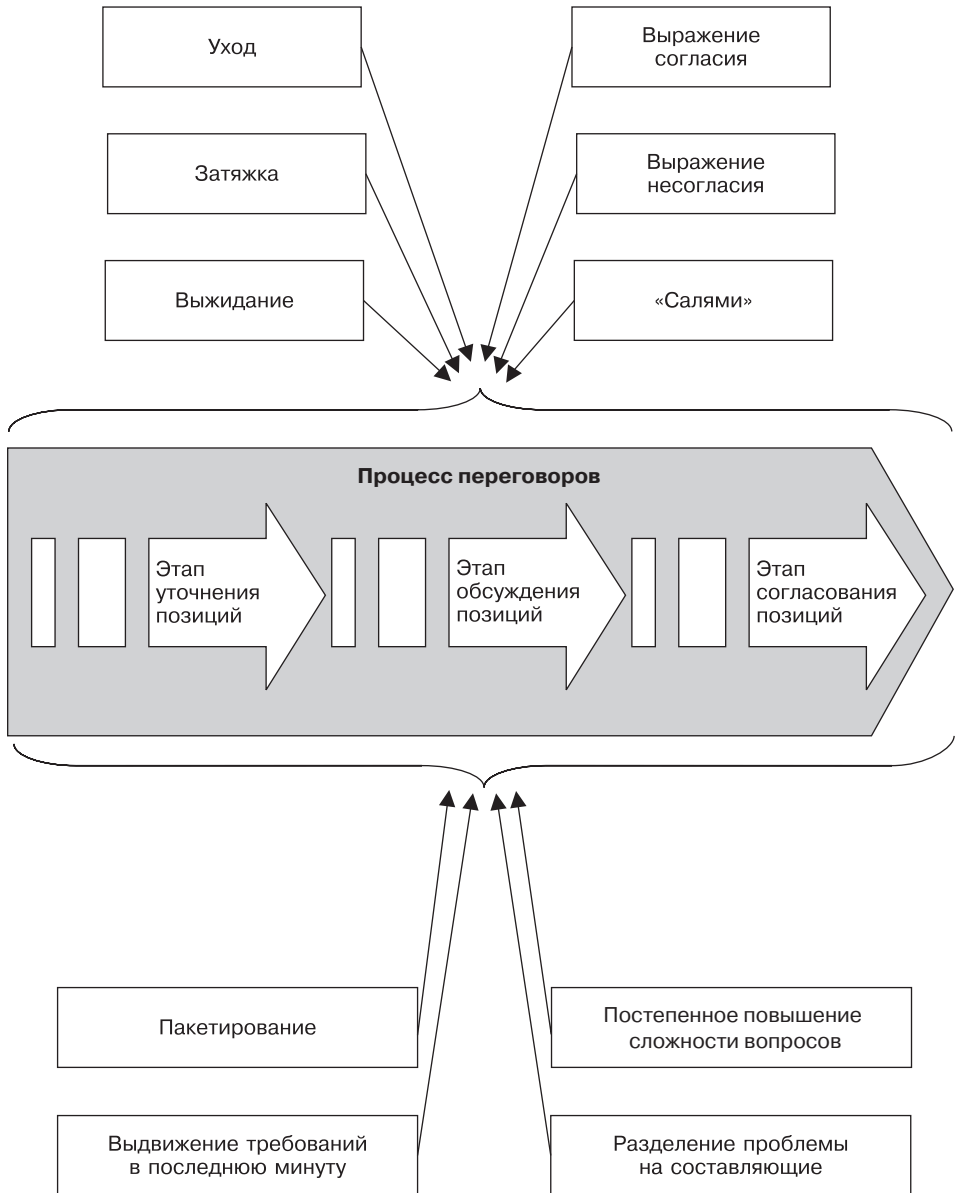
Еще один показатель успешности переговоров — *выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств*. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям. Еще один важный момент, связанный с репутацией: информация о степени надежности партнера распространяется быстро. Важность ее в том, что на основе имеющейся репутации партнеру доверяют или не доверяют на следующих переговорах.

По окончании переговоров их участники обычно готовят отчет. Важен не только сам по себе итоговый документ, но и то, как проходили переговоры, каковы были предложения партнеров и их реакция на ваши предложения, что не вошло в итоговый документ, но может представлять интерес для дальнейшей работы. Однако здесь есть небольшой психологический феномен, который проявляется как желание показать себя в более выигрышном виде.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, то есть обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- 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.

Общие тактические приемы ведения переговоров



В целях классификации тактических приемов используются различные признаки. Наиболее часто рассматриваются приемы, связанные с торгом или партнерскими отношениями. Длительное время господствовал конфронтационный подход к ведению переговоров. В последнее время можно наблюдать активные попытки отхода от него. И все-таки чаще в арсенале тактических приемов встречаются те, что ориентированы на конфронтацию, на концепцию торга. Наряду с ними можно отметить и такие, что направлены на реализацию иных функций переговоров: пропагандистской, отвлечение внимания партнера и т. п.

Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров.

Уход связан с закрытием позиции. Уход может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить обсуждение проблемы. Во втором на вопрос дается крайне неопределенный ответ. Примером ухода может служить просьба перенести обсуждение на другую встречу.

Затяжка применяется в тех случаях, когда стороне по каким-либо соображениям выгодно затянуть переговоры. Представляет серию различных видов уходов.

Выжидание выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

Выражение согласия с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

Выражение несогласия с высказываниями оппонента — противоположный предыдущему прием.

«**Саями**» — медленное «приоткрывание» собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

Ряд приемов специфичен в применении на разных этапах.

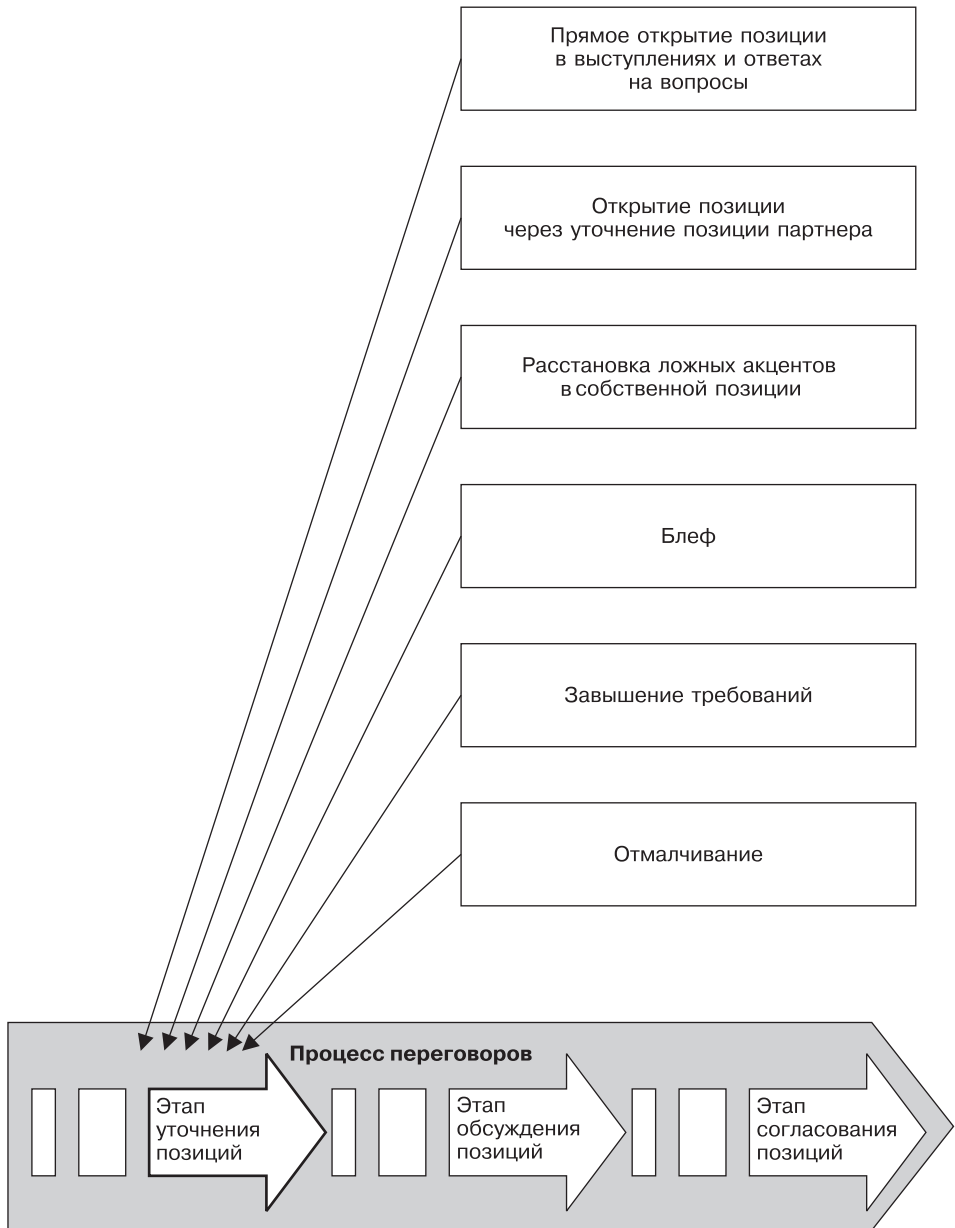
Пакетирование — несколько вопросов предлагаются к обсуждению как целый комплекс. Существует два вида «пакета». Один из них отражает концепцию торга, другой — совместный с оппонентом анализ проблемы. Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и непривлекательных для оппонента предложений в один «пакет». Часто подобное «пакетное» предложение называется «продажа в нагрузку». «Пакет», применяемый в рамках совместного с оппонентом обсуждения проблемы, предполагает размен уступок и увязку этого размена в «пакете».

Выдвижение требований в последнюю минуту. Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов применяется при совместном анализе проблемы.

Разделение проблемы на отдельные составляющие заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

Тактические приемы, применяемые на этапе уточнения позиций



Проводя анализ всего спектра применяемых тактических приемов, которые используются сторонами в ходе переговорного процесса, можно заметить, что они соотносятся с определенными способами подачи позиции, реализуемой на переговорах тактикой. Эти тактические приемы могут применяться вне зависимости от того, на каком этапе находится процесс ведения переговоров, как, например, в случаях, рассмотренных ранее. Ряд тактических приемов по времени может иметь очень длительный период действия. При таком разнообразии было бы удивительным, если бы невозможно было выделить приемы, носящие специальный характер. Применение таких тактических приемов ограничено рамками конкретного этапа. Именно к ним мы обратимся в дальнейшем.

На **этапе уточнения позиций** основной задачей сторон переговорного процесса является определение целей, задач, сил и средств оппонентов, которые будут реализовываться в последующем.

Прямое открытие позиции в выступлениях и ответах на вопросы. Чаще всего эта тактика характерна для определения своей позиции в случае переговоров между партнерами, которые имели положительный опыт подобной деятельности или хорошие взаимоотношения до конфликта. При этом оппоненты четко осознают сильные и слабые стороны своей позиции, аргументированно и логично ее излагают, способны адекватно учитывать интересы противоположной стороны.

Открытие позиции через уточнение позиции партнера. Данная тактика позволяет решить одновременно две задачи:

- уточнить содержание позиции оппонента в начале переговорного процесса;
- скорректировать и представить свою позицию с учетом предложений противоположной стороны.

Подобный подход реализуется при наличии достаточного доверия сторон и развитых навыков общения в проблемных ситуациях. Он подразумевает развитие переговоров с использованием следующих стратегий сотрудничества.

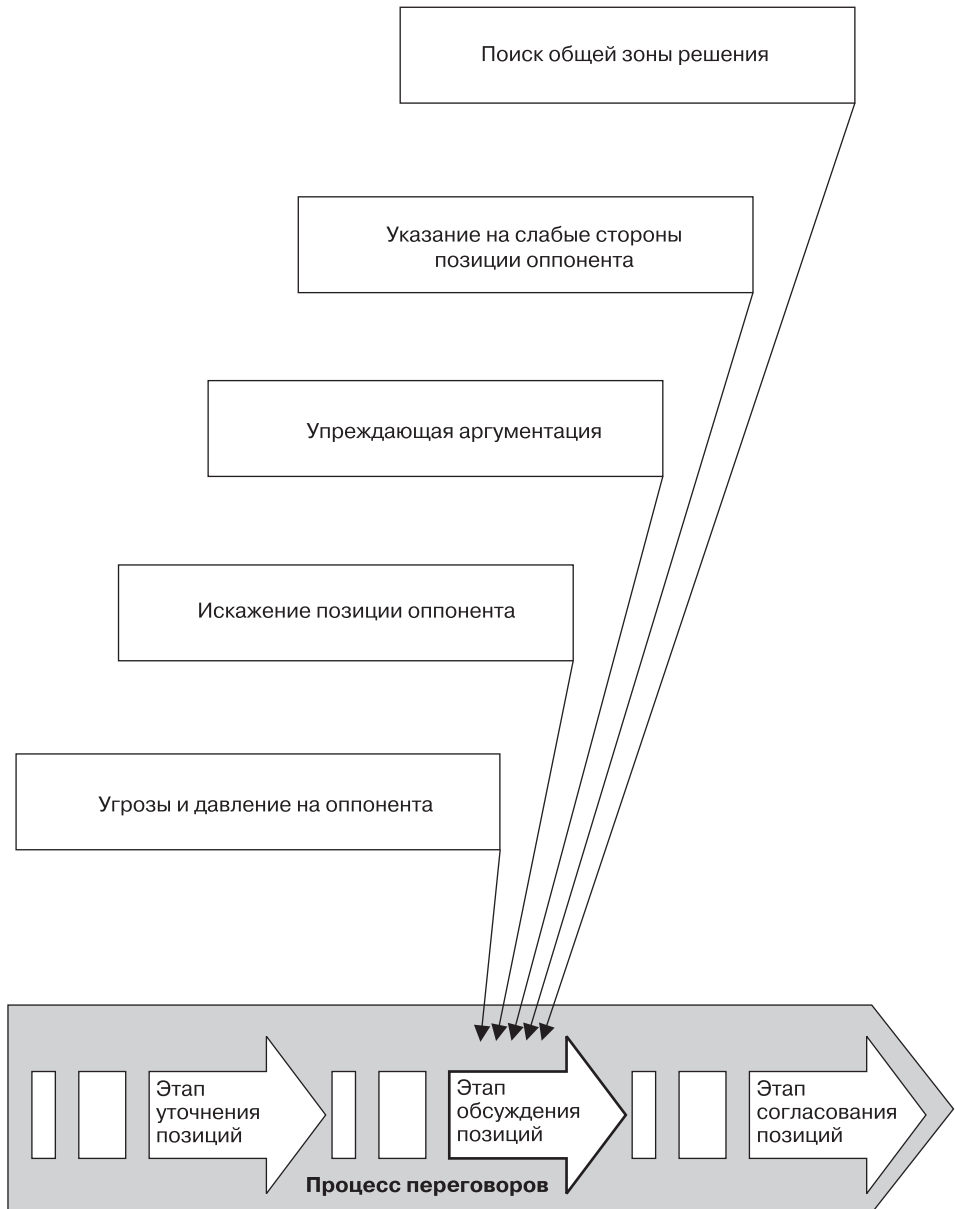
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный. Подобные действия дают возможность в ситуации торга снять в определенный момент свои требования по данному вопросу, чтобы получить необходимые решения или уступки по другой, более значимой проблеме.

Блеф — сообщение заведомо ложных сведений с целью произвести впечатление на оппонента, исказить его информационную модель ситуации, представить свою позицию как более сильную или выгодную. Часто может использоваться в случаях отсутствия у оппонентов достаточной информации друг о друге.

Завышение требований. Содержание данного приема состоит в том, чтобы включить в свою позицию предложения, превышающие потребности, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это уступка. В результате появляется возможность потребовать со стороны оппонента аналогичных шагов.

Отмалчивание применяется для закрытия собственной позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров. Техника отмалчивания характерна как для случаев неуверенности в своих силах, так и для случаев достаточно большого негативного опыта переговоров.

Тактические приемы, применяемые на этапе обсуждения позиций



Рассмотрение содержания тактических приемов не является обязательной рекомендацией для их использования. Как и во многих других случаях, именно ситуация, опыт переговорщиков и др. обуславливают выбор конкретных действий. Нельзя забывать и того, что конкретные тактические приемы, наряду с конструктивными, могут иметь деструктивные моменты, связанные с их применением. Однако свобода выбора будет обусловлена в том числе наличием представлений о них.

Большинство приемов, применяемых на **этапе обсуждения позиций**, связано с уточнением различий в подходах оппонентов к решению проблемы.

Поиск общей зоны решения состоит в том, чтобы выслушать мнение оппонента и сопоставить его со своим. Вслед за этим необходимо попытаться найти общие позиции и, используя их, выйти на уровень сотрудничества в достижении соглашения.

Указание на слабые стороны позиции оппонента преследует цель продемонстрировать противоположной стороне неконструктивность или уязвимость ее положения, что может заставить ее отказаться от «домашних» заготовок и перестроиться в условиях ограниченного времени. Вариантами реализации данного приема могут быть:

- указание на недостаточность полномочий;
- указание на нервозность, возбужденное состояние;
- указание на отсутствие альтернативных вариантов;
- указание на внутреннюю противоречивость высказываний;
- отрицательные оценки действий без аргументации.

Упреждающая аргументация. Реализация этого приема осуществляется с помощью вопросов, которые дают возможность выявить и продемонстрировать несостоятельность позиции оппонента с целью заставить скорректировать ее.

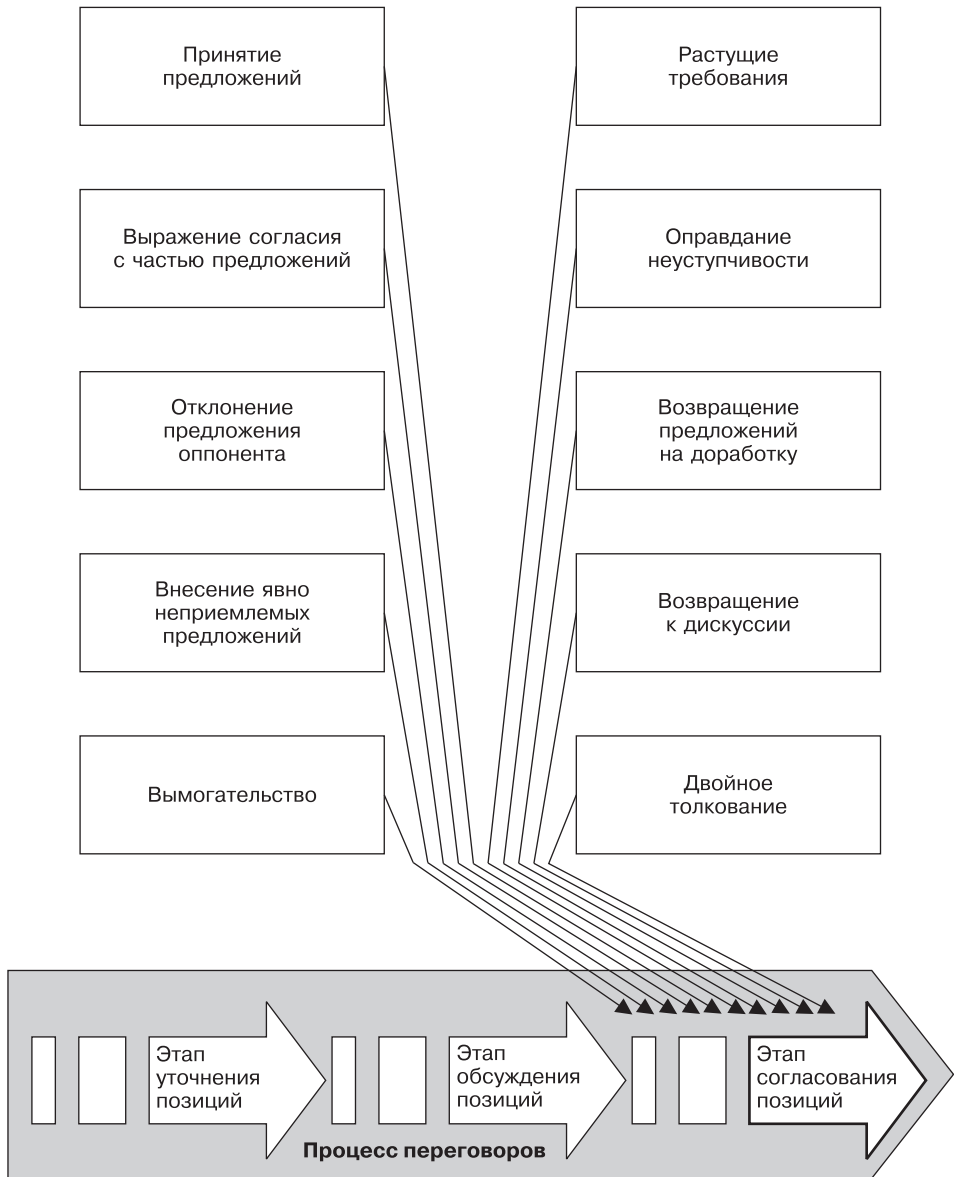
Искажение позиции оппонента ориентировано в первую очередь на изменение общественного мнения в свою пользу. Прием позволяет представить позицию оппонента с выгодными для себя искажениями. Может иметь целью в невыгодном для оппонента варианте представить ее окружающим.

Угрозы и давление на оппонента. В основе данного приема находится попытка ведения переговоров с позиции силы. Он применяется с целью добиться уступок от противоположной стороны. Реализация данного приема может осуществляться в следующих формах:

- предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента;
- указание на возможность прерывания переговоров;
- указание на возможность блокирования (объединения) с другими;
- демонстрация силы;
- выдвижение экстремальных требований;
- предъявление ультиматума.

Угроза может считаться эффективной, если заинтересованность стороны, прибегающей к ней, достаточна для того, чтобы сделать реализацию угрозы неизбежной, так как она сама, а не ее реализация является средством достижения цели (Т. Шеллинг).

Тактические приемы, применяемые на этапе согласования позиций



Если стороны стремятся прийти к разрешению имеющихся противоречий в ходе переговоров, основным результатом их деятельности должно быть определение точных рамок возможного соглашения. Именно это и является содержанием **этапа согласования позиций**. В зависимости от характера обсуждаемых проблем под соглашением может пониматься или какой-либо компромиссный вариант, или просто круг вопросов из числа тех, которые поднимались в ходе переговоров и которые, по мнению сторон, могут войти в предполагаемый итоговый документ. Это дает возможность обрисовать самые общие контуры будущего соглашения. Исследователи указывают на наличие двух фаз согласования позиций. В первую очередь выработка общей формулы, а затем уточнение деталей. Под выработкой общей формулы подразумевается определение конкретных рамок соглашения, а под детализацией — работа над редактированием текста, которое связано с выработкой окончательного варианта итогового документа. Такой подход целесообразен в большинстве случаев, особенно при достаточно сложных, многоплановых переговорах. Конкретные же действия в рамках данного этапа реализуются в конкретных тактиках, имеющих наибольший успех именно здесь.

Этап согласования позиций — завершающая часть переговорного процесса перед заключением окончательного соглашения. На данном этапе могут использоваться следующие действия.

Принятие предложений. Согласие с предлагаемыми решениями используется в целях скорейшего достижения договоренностей.

Выражение согласия с частью предложений. Служит средством прояснения своей позиции на заключительном этапе и коррекции подготовленных предложений.

Отклонение предложения оппонента. Прием, основанный на подчеркивании различий в позициях оппонентов.

Внесение явно неприемлемых предложений. Направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.

Вымогательство. Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

Растущие требования. Как только оппонент в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.

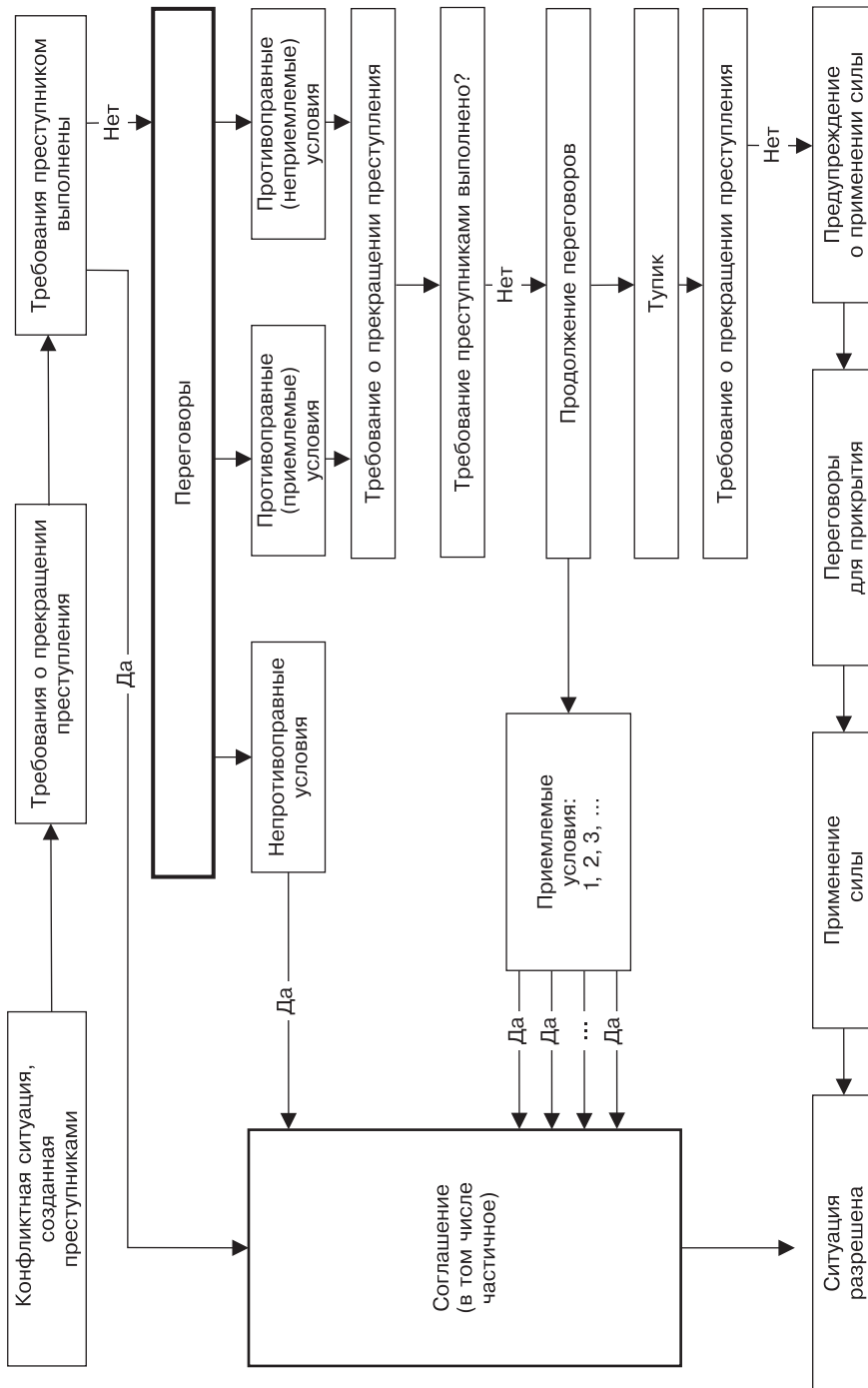
Оправдание неуступчивости. Попытки скрыть неудовлетворенность предложениями оппонента ссылками на объективные обстоятельства.

Возвращение предложений на доработку. Бывает связано с неудовлетворенностью некоторыми моментами выдвинутых предложений при общих положительных тенденциях складывающегося соглашения.

Возвращение к дискуссии. Может быть применено в двух случаях: для того чтобы избежать принятия соглашений; если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными, он вновь предлагает их обсудить.

Двойное толкование. Стороны в результате переговоров выработали соглашение. Одна из них заложила в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах без его нарушения. Подобное поведение сохраняет вероятность нового конфликта.

Алгоритм переговоров с преступниками (по А. И. Шипилову)



Переговоры с преступниками являются подчас единственным средством избежать применения силы, сохранить жизнь заложников, военнослужащих, мирного населения. Такие переговоры имеют ряд существенных отличий.

1. *Переговоры с противником, и особенно с преступниками, носят вынужденный характер.* Основными задачами таких переговоров в порядке приоритетности являются:
 - ♦ защита жизни людей;
 - ♦ задержание преступников;
 - ♦ возвращение или защита имущества.
2. Особенностью переговоров с преступниками является то, что *именно они зачастую выбирают тех, с кем хотят вести диалог.* Иногда это конкретный руководитель, иногда ведомство или организация, с которыми они хотят иметь дело.
3. Особую роль играет *переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами.* Опыт показывает целесообразность привлечения к переговорам специалистов, которые могут помочь определить психологические, этнические, профессиональные и другие особенности преступников.

Переговоры с преступником включают в себя три периода.

1. **Подготовка к переговорам.** Подготовка к непосредственному ведению переговоров проходит в ограниченное время. В этот период целесообразно учесть следующее:
 - ♦ особенности личностей захватчиков, мотивы и цели преступников;
 - ♦ прогноз поведения преступников;
 - ♦ желательную процедуру ведения переговоров с ними;
 - ♦ выбор лица, ведущего переговоры, и психолога-консультанта;
 - ♦ организацию четкого взаимодействия между ведущими переговоры, руководством и группой захвата.
2. **Выдвижение и обсуждение предложений и условий.** Основная проблема этого периода связана с рассмотрением условий, выдвинутых преступниками. Предмет переговоров обычно составляют:
 - ♦ условия освобождения заложников (необходимо постоянно искать возможности для уменьшения числа заложников);
 - ♦ продукты питания для заложников и преступников;
 - ♦ условия предоставления свободы захватчикам;
 - ♦ вопрос о выкупе (возможно уменьшение первоначально заявленной суммы в два, три, а иногда и в пять раз);
 - ♦ вопрос об организации взаимодействия сторон.
3. **Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения** — это период принятия соответствующего решения. Чтобы обеспечить реализацию принятого решения, необходимо обсудить следующие вопросы.
 - ♦ Имеется ли уверенность в том, что соглашения выполнимы?
 - ♦ Существует ли взаимное согласие оппонентов в том, что должно быть сделано?
 - ♦ Обеспечивается ли выполнение действий таким образом, чтобы можно было оценивать достигнутые результаты?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 240 с.
2. *Анциупов А. Я.* Системная концепция конфликтов // Мир психологии, 2005. — № 2. — С. 24–35.
3. *Анциупов А. Я.* Эволюционно-междисциплинарная теория конфликта // Конфликт и личность в изменяющемся мире: Материалы междунар. науч-практ. конф. — Ижевск, 2000. — С. 7–11.
4. *Анциупов А. Я., Ковалев В. В.* Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 303 с.
5. *Анциупов А. Я., Прошанов С. Л.* Российская конфликтология. Аналитический обзор 607 диссертаций. XX век. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 704 с.
6. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2007. — 591 с.
7. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Словарь конфликтолога. — СПб.: Питер, 2006. — 528 с.
8. *Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р.* Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. — СПб.: Прайм ЕВРОЗНАК, 2002. — 560 с.
9. *Бабосов Е. М.* Конфликтология: Учеб. пособие. — Минск: Тетрасистемс, 2000. — 464 с.
10. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. — Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997. — 335 с.
11. *Банькина С. В.* Конфликтологическая компетентность педагога. — Астрахань, 1997. — 122 с.
12. *Бжезинский З.* Великая шахматная доска. Господство Америки и геостратегические императивы. — М.: Международные отношения, 2002. — 256 с.
13. *Богданов Е. И., Зазыкин В. Г.* Психология личности в конфликте. — Калуга: КГПУ им. К. Э. Циолковского, 2002. — 212 с.
14. *Бородкин Ф. М., Коряк К. М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989. — 189 с.
15. В контексте конфликтологии: проблемы социальной коммуникации и управленческого консультирования / Отв. ред. Т. М. Дридзе, Л. Н. Цой. — М.: ИС РАН, 1999. — № 2. — 174 с.
16. *Васильев Н. Н.* Тренинг преодоления конфликтов. — СПб.: Речь, 2007. — 174 с.
17. *Василюк Ф. Е.* Психология переживания. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 200 с.
18. *Вишнякова Н. Ф.* Конфликтология. — Минск: Университетское, 2000. — 246 с.

19. Военный энциклопедический словарь. — М.: Воениздат, 1984. — 864 с.
20. *Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Конфликтология. — М.: Инфра-М, 2000. — 224 с.
21. *Выготский Л. С.* Собрание сочинений: В 6 т. — М.: Педагогика, 1982. Т. 1. — 487 с.
22. *Глазл Ф.* Конфликт — менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. — Калуга: Духовное издание, 2002. — 507 с.
23. *Глазьев С. Ю., Кара-Мурза С. Г., Батчиков С. А.* Белая книга. Экономические реформы в России 1991–2001 гг. — М.: Эксмо, 2003. — 368 с.
24. *Гриффин П. О., Мозилевский М. Я.* Трудовые конфликты и порядок их разрешения. — Пг., 1924. — 24 с.
25. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2004. — 464 с.
26. *Громова О. Н.* Конфликтология: Курс лекций. — М.: ЭКМОС, 2000. — 319 с.
27. *Дарвин Ч.* Происхождение видов. — М., 1952. — 483 с.
28. *Дмитриев А. В.* Конфликтология. — М.: Гардарики, 2000. — 318 с.
29. *Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1993. — 211 с.
30. *Донцов А. И.* Психология коллектива. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 208 с.
31. *Дружинин В. В., Конторов Д. Л., Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликта. — М.: Радио и связь, 1989. — 288 с.
32. *Егидес А. П.* Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии): Дис. ... докт. психол. наук. — М., 2004. — 512 с.
33. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.
34. *Журавлев В. И.* Основы педагогической конфликтологии. — М.: Российское педагогическое агентство, 1995. — 184 с.
35. *Зазыкин В. Г., Хрустачев А. Л.* Политический конфликт: психологический взгляд на проблему. — М., 1999. — 93 с.
36. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: Пособие для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 1994. — 317 с.
37. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. — 480 с.
38. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
39. *Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками. — М., 1993. — 100 с.
40. *Каменская В. Г.* Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. — СПб.: Детство-пресс, 1999. — 143 с.
41. *Кильмашкина Т. Н.* Конфликтология: социальные конфликты. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 278 с.
42. *Кирибаум Э. И.* Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе: Дис. ... канд. психол. наук. — Л., 1986. — 252 с.
43. *Климов Е. А.* Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект): Учеб. пособие. — М.: МПСИ, 2001. — 192 с.
44. *Коваленко Б. В., Пирогов А. И., Рыжов О. Л.* Политическая конфликтология. — М.: Ижица, 2002. — 400 с.

45. *Козер Л. А.* Функции социального конфликта. — М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2000. — 205 с.
46. *Козырев Г. И.* Основы конфликтологии. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 320 с.
47. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Лань, 1999. — 448 с.
48. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / Под ред. Е. И. Степанова. — М.: Эдиториал, 2000. — 344 с.
49. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 1992. — 212 с.
50. *Котанджян Г. С.* Грани согласия-конфликта: цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии. — М.: Луч, 1992. — 183 с.
51. *Латышов В. В.* Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон // *Иностр. психология*, 1993. Т. 1. — № 2. — С. 87–93.
52. *Лебедева М. М.* Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика, 1993. — 156 с.
53. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов. — СПб.: Речь, 2000. — 408 с.
54. *Леонов Н. И.* Основы конфликтологии: Учеб. пособие. — Ижевск, 2000. — 122 с.
55. *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. 3-е изд. — М.: ИП РАН, 2000. — 133 с.
56. *Ликсон Ч.* Конфликт: семь шагов к миру. — СПб.: Питер паблишинг, 1997. — 160 с.
57. *Лисичкин В. А., Шелепин Л. А.* Третья мировая (информационно-психологическая) война. — М.: Институт социально-психологических исследований АСН, 2000. — 304 с.
58. *Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1984. — 444 с.
59. *Лоренц К.* Агрессия. — М.: Прогресс, 1994. — 272 с.
60. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997. — 688 с.
61. *Международные конфликты.* — М.: Международные отношения, 1972. — 238 с.
62. *Межэтнические конфликты в странах зарубежного Востока.* — М.: Наука, 1991. — 276 с.
63. *Мириманова М. С.* Конфликтология: Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений. — М.: Академия, 2003. — 320 с.
64. *Моисеев Д. Л.* Особенности межличностных конфликтов госслужащих и пути их разрешения: Дис. ... канд. психол. наук. — М., 1997. — 232 с.
65. *Мяжков Ю. Н.* Межличностные инновационные конфликты во взаимоотношениях офицеров и психологические условия их конструктивного разрешения: Дис. ... канд. психол. наук. — М., 1994. — 227 с.
66. *Панарин И. Н., Панарина Л. Г.* Информационная война и мир. — М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. — 384 с.
67. *Петровская Л. А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // *Теорет.-методолог. проблемы соц. психологии.* — М.: Изд-во МГУ, 1977. — С. 126–143.

68. *Плюснин Ю.* Проблема биосоциальной эволюции: теоретико-методологический анализ. — М.: Наука, 1990. — 240 с.
69. *Пономарев Ю. П.* Игровые модели: математические методы, психологический анализ. — М.: Наука, 1991. — 160 с.
70. *Почепцов Г. Г.* Психологические войны. — М., Киев: Рефл-бук — Ваклер, 2000. — 528 с.
71. *Прошанов С. Л.* Социальный конфликт в российской науке (историко-социологический аспект). — М.: ВУ МО РФ, 2001. — 154 с.
72. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
73. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия: Учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. — Самара: Бахрах-М, 2007. — 768 с.
74. *Ратников В. П., Голубь В. Ф., Лукашова Г. С. и др.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: Юнити-ДАНА, 2001. — 152 с.
75. *Регнет Э.* Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. — Харьков: Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. — 396 с.
76. *Ритцер Дж.* Современные социологические теории. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 688 с.
77. *Рубин Д., Пруйт Д., Ким Х.* Социальный конфликт: Эскалация, тупик, разрешение. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. — 325 с.
78. *Рубинштейн С. Л.* Проблемы общей психологии. — М.: Педагогика, 1976. — 416 с.
79. *Рыбакова М. М.* Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. — М.: Просвещение, 1991. — 128 с.
80. *Рыжов О. Л.* Политические конфликты. — М.: Военный университет, 1997. — 64 с.
81. *Синеок В. В.* Межличностные конфликты у курсантов и пути их разрешения: Дис. ... канд. психол. наук. — М.: МКЦ, 1997. — 224 с.
82. Современная конфликтология в контексте культуры мира: Материалы I Международного конгресса конфликтологов / Под ред. Е. И. Степанова. — М.: Эдиториал УРСС, 2001. — 592 с.
83. *Спиллман К. Р., Спиллман К.* Образы врага и эскалация конфликта // Исследование международных конфликтов, 1991. — № 3. — С. 61–82.
84. *Сысенко В. А.* Супружеские конфликты. — М.: Мысль, 1989. — 173 с.
85. *Фельдман Д. М.* Политология конфликта. — М., 1998. — 199 с.
86. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990. — 158 с.
87. *Фрейд А.* Эго и механизмы защиты. Теория и практика детского психоанализа. — М.: Апрель пресс, 1999. — 384 с.
88. *Фром Э.* Иметь или быть? — М.: Прогресс, 1990. — 336 с.
89. *Хайнд Р.* Поведение животных. — М.: Мир, 1975. — 855 с.

90. Харитонов А. Н. Признаки зрелых, трудных и нарушенных семейных межличностных отношений // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов: В 8 т. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2003. — Т. 8. — С. 24–62.
91. Харитонов А. Н., Тимченко Г. Н. Психологическая помощь семьям профессиональных военнослужащих. — М.: Военный университет, 2002. — 302 с.
92. Харитонов А. Н. Семейный психоанализ как научно-практическое направление // Психоаналитический вестник. Вып. 10., 2002. — С. 62–78.
93. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. — СПб.: Питер, 2003. — 250 с.
94. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 608 с.
95. Шибутани Т. Социальная психология. — М.: Прогресс, 1968. — 535 с.
96. Шипилов А. И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: Дис. ... д-ра психол. наук. — М., 2000. — 370 с.
97. Шипилов А. И. Психология разрешения конфликтов между военнослужащими. — М.: Военный университет, 1998. — 40 с.
98. Юридический конфликт: сферы и механизмы. — М.: Юрист, 1994. — 171 с.
99. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. — М.: Наука, 1987. — 245 с.