

**Учреждение образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»**

**Д.Э. Синюк**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Учреждение образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»**

**Д.Э. Синюк**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по  
специальности «Практическая психология»**

**Брест  
БрГУ имени А.С. Пушкина  
2022**

УДК 316.485(075.8)  
ББК 88.504я73  
С38

*Рекомендовано редакционно-издательским советом*

учреждения образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

*Рецензенты:*

доцент кафедры социальной работы  
УО «БрГУ имени А.С. Пушкина»,  
кандидат психологических наук, доцент  
**Е.А. Бай**

кафедра профессионального развития работников образования  
ГУО «Брестский областной институт развития образования»

**Синюк, Д. Э.**

Конфликтология : учеб.-метод. комплекс / Д. Э. Синюк ; Брест. гос. ун-т  
им. А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2022. – 220 с.

**ISBN**

Учебно-методический комплекс предназначен для овладения материалом учебной программы по дисциплине «Конфликтология». В содержании УМК отражены актуальные теоретические и практические проблемы современной конфликтологии. Данный УМК может использоваться студентами психолого-педагогического факультета, обучающимися по специальности 1-03 04 03 «Практическая психология». В теоретическом разделе представлено содержание учебной дисциплины. Практический раздел содержит планы и материалы для проведения семинарских и лабораторных занятий. Раздел контроля знаний содержит материалы итоговой аттестации – вопросы к экзамену. Вспомогательный раздел содержит элементы учебно-программной документации образовательной программы высшего образования, перечень использованных литературных источников.

Адресовано студентам, обучающимся по специальности «Практическая психология», а также преподавателям конфликтологии.

**УДК 316.485(075.8)**

**ББК 88.504я73**

© Синюк Д.Э., 2021

© УО «Брестский

**ISBN**

государственный

университет имени А.С. Пушкина,

2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА .....	7
ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ .....	19
Раздел 1. Общая теория конфликта.....	19
Тема 1.1 Введение в конфликтологию.....	19
Тема 1.2 Становление конфликтологии как отрасли научного знания ...	23
Тема 1.3 Феноменология конфликта. Структурная модель конфликта ..	56
Тема 1.4 Феноменология конфликта. Динамическая модель конфликта.....	61
Раздел 2. Психология конфликтного взаимодействия .....	68
Тема 2.1 Поведение личности в конфликте.....	68
Тема 2.2 Психология семейного конфликта.....	79
Тема 2.3 Педагогические конфликты.....	87
Тема 2.4 Служебные конфликты .....	94
Раздел 3. Типология конфликтов.....	102
Тема 3.1 Внутриличностные конфликты.....	102
Тема 3.2 Межличностные конфликты .....	118
Тема 3.3 Групповые конфликты .....	123
Раздел 4. Разрешение и профилактика конфликтов .....	130
Тема 4.1 Психологическая готовность к разрешению конфликтов.....	130
Тема 4.2 Основные стратегии и методы разрешения конфликтов .....	135
Тема 4.3 Управление конфликтом.....	137
Тема 4.4 Переговоры в конфликтных ситуациях.....	142
Тема 4.5 Медиация как технология регулирования конфликта .....	156
ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ.....	168
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ.....	217
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	218

## ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методический комплекс (УМК) по курсу «Конфликтология» разработан в соответствии с образовательным стандартом высшего образования 1-03 04 03 – 2022 Практическая психология, утвержденным постановлением № 82 от 20.04.2022, учебным планом и типовой учебной программой «Конфликтология» для специальности 1-03 04 03 «Практическая психология», утвержденной 11.09.2017, регистрационный номер ТД-А.612/тип.

**Цель** УМК – содействовать формированию у студентов научных знаний о конфликте как социально-психологическом феномене, факторах его возникновения, методах конструктивного разрешения и эффективных стратегиях профилактики. Цель конкретизируется в следующих **задачах**:

- повысить психологическую компетентность студентов в вопросах феноменологии, динамики, структуры и дифференциации конфликтов;
- способствовать пониманию студентами психологических особенностей конфликтного взаимодействия и поведения личности в конфликте в контексте различных социальных ситуаций;
- познакомить студентов с социально-психологическими принципами, методами и приемами разрешения конфликтов;
- предоставить студентам возможность получить опыт конструктивного решения конфликтных ситуаций, способствовать формированию и развитию практических умений и навыков по профилактике и разрешению конфликтов.

**Требования к освоению учебной дисциплины.** В результате изучения учебной дисциплины «Конфликтология» в соответствии с образовательным стандартом студент должен **знать**:

- основные научные категории конфликтологии;
- структурные, динамические составляющие конфликта;
- источники конфликтов и зоны разногласий в социальном взаимодействии;
- современные методы и стратегии разрешения конфликтного взаимодействия;

**уметь**:

- выполнять анализ конфликтной ситуации и конфликтного взаимодействия;
- использовать наиболее эффективные методы по конструктивному разрешению конфликтов;
- разрабатывать и реализовывать программы профилактики и урегулирования конфликтов.

**владеть:**

- навыками использования методов урегулирования конфликта: метода картографии конфликта, интуитивно-рационального метода, метода прямых переговоров, посредничеством, медиацией.

**Общее количество часов и количество аудиторных часов.** Согласно учебному плану на изучение курса «Конфликтология» студентами дневной формы получения высшего образования отводится 204 часа, из них аудиторных 80 часов: 32 лекционных часа, 22 часа семинарских занятий, 14 часов лабораторных занятий, 12 часов управляемой самостоятельной работы студентов. Форма отчетности – экзамен в 7-м семестре.

Согласно типовому учебному плану на изучение курса «Конфликтология» студентами заочной формы получения высшего образования отводится 204 часа, из них аудиторных 24 часа: 12 лекционных часов, 8 часов семинарских занятий, 4 часа лабораторных занятий. Из них в 8-м семестре запланировано 4 лекционных часа. В 9-м семестре запланировано 6 аудиторных часов: 2 часа семинарских занятий, 4 часа лабораторных занятий. В 10-м семестре запланировано 8 лекционных часов, 6 часов семинарских занятий. Форма отчетности – экзамен в 10-м семестре.

Семестр	Общее количество часов по дисциплине	Всего аудиторных часов	В том числе			
			лекции	семинарские занятия	лабораторные занятия	УСР
<b>Дневная форма получения высшего образования</b>						
7		80	32	22	14	12
Итого	204	80	32	22	14	12
<b>Заочная форма получения высшего образования</b>						
8		4	4	–	–	–
9		6	–	2	4	–
10		14	8	6	–	–
Итого	204	24	10	10	4	–

**Место учебной дисциплины в системе подготовки студента, связи с другими учебными дисциплинами.** «Конфликтология» основывается на знаниях, полученных при изучении следующих учебных дисциплин: «Социальная психология», «Психология развития» (дисциплина компонента УВО), «Дифференциальная психология», «Психология личности» (дисциплина компонента УВО). В свою очередь, «Конфликтология» является необходимой базой для изучения таких учебных дисциплин, как

«Педагогическая психология», «Психология труда», «Психология семьи». Тесные междисциплинарные связи «Конфликтология» имеет с такими учебными дисциплинами, как «Психодиагностика», «Кризисная психология» (дисциплина компонента УВО).

**Структура учебно-методического комплекса.** УМК содержит теоретические материалы для изучения учебной дисциплины в объеме, установленном учебным планом по специальности «Практическая психология». В комплексе представлены планы и материалы для проведения семинарских и лабораторных занятий. Практические задания разработаны таким образом, чтобы обеспечить отработку необходимых практических навыков по основным разделам изучаемой дисциплины. Наличие вопросов к экзаменам позволяет студентам реализовывать пролонгированную подготовку по данной учебной дисциплине.

УМК также содержит элементы учебно-программной документации образовательной программы высшего образования (программный компонент – примерный тематический план и содержание программы), перечень использованных литературных источников. Наличие программы по курсу и списка рекомендуемой литературы позволяет студентам самостоятельно ставить общие и частные учебные цели и осуществлять контроль за процессом усвоения дисциплины.

**Рекомендации студентам по организации работы с учебно-методическим комплексом.** Данный УМК может использоваться как для подготовки к занятиям, так и для самостоятельного освоения студентами курса «Конфликтология». Материалы теоретического раздела в основном рассматриваются на лекционных занятиях. Поэтому студенты могут ознакомиться с соответствующими темами перед лекцией, что поможет им осмысленно воспринимать ее содержание, либо студенты могут обратиться к соответствующей теме учебно-методического комплекса после прослушивания лекции с целью закрепления материала и получения дополнительной информации, которая не была представлена на лекции.

Планы семинарских и лабораторных занятий размещены и пронумерованы в порядке, соответствующем последовательности их проведения. При подготовке к занятию необходимо выполнить указанные задания. Для правильного выполнения отдельных заданий надо обращаться к теоретическому материалу.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Раздел 1. Общая теория конфликта

#### *Тема 1.1 Введение в конфликтологию*

Предмет конфликтологии и его содержание. Задачи конфликтологии. Научные методы и принципы исследования конфликтологии.

Связь конфликтологии с другими науками. Место конфликтологии в системе наук и ее практическая актуальность. Современное состояние и направления развития конфликтологии. Раскрытие особенностей поведения людей в конфликте в современных психологических исследованиях: социальная психология, психология развития, педагогическая психология, семейная психология, политическая психология, менеджмент.

Основные функции психолога-конфликтолога. Квалификационная характеристика конфликтолога. Функции конфликтолога: коммуникативная, перцептивная, релаксационная, функция генерации идей и контроля. Морально-этические принципы деятельности конфликтолога.

Понятие «конфликт» в современном научном знании. Основные категории проблемного поля описания конфликтов. Противоречие, противоположности и конфликт. Личностный смысл в конфликте. Основные и научные понятия в конфликтологии. Функциональность конфликта: назначение конфликта, зависимость между конфликтом и иными сторонами индивидуальной и общественной жизни, влияние конфликта на поведение, самочувствие, представления и развитие индивидов и групп. Понятие конструктивных и деструктивных функций конфликта: многоаспектность проблемы.

#### *Тема 1.2 Становление конфликтологии как отрасли научного знания*

Становление конфликтологии как отрасли научного знания: теоретические и социально-исторические предпосылки. Интегральный характер конфликтологии как отрасли современного научного знания, изучающей закономерности формирования психологической культуры в решении конфликтных ситуаций.

История развития конфликтологии: 1-й этап (до XIX в.) – накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии; 2-й этап (XIX в.) – формирование первых теорий объяснения природы конфликта и способов его преодоления; 3-й этап (с середины XX в.) – теоретическое обоснование конфликта как естественной формы человеческого взаимодействия и разработка методов и технологий управления им, развитие конфликтологии как науки.

Философско-социологический подход к изучению конфликтов (К. Маркс, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер). Психологические подходы к изучению конфликтов: сравнительный анализ (М. Дойч, К. Левин, М. Шериф). История становления конфликтологии как науки. Возникновение первых центров конфликтологической экспертизы.

Создание Академии мира и разрешения конфликтов. Международная и Европейская ассоциации конфликтологов: цели и содержание деятельности. Развитие конфликтологических центров на территории России и Беларуси.

### ***Тема 1.3 Феноменология конфликта. Структурная модель конфликта***

Структура конфликта. Понятие о зонах разногласия. Основные компоненты структуры конфликта. Характеристика субъектов и участников конфликта; объекта и предмета конфликта; мотивации конфликта; социального поля конфликта; конфликтных действий.

### ***Тема 1.4 Феноменология конфликта. Динамическая модель конфликта***

Динамические характеристики конфликта. Понятие об эскалации конфликта и ее видах. Динамические характеристики конфликта. Понятие об эскалации конфликта и ее видах. Особенности динамических характеристик этапов развития конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение конфликта и постконфликтная ситуация. Основные пути завершения конфликта с учетом этапа его развития.

Понятие о конфликтогене, виды конфликтогенов. Влияние конфликтогенов на развитие эскалации и завершение конфликта.

## **Раздел 2. Психология конфликтного взаимодействия**

### ***Тема 2.1 Поведение личности в конфликте***

Понятие об индивидуальном стиле личности и определяющих его факторах. Детерминанты конфликтного стиля в конфликте (индивидуально-психологические, характерологические черты личности, объективные реальные обстоятельства конфликта, ранг личности). Ранг как совокупность личностных, статусных, материальных ресурсов личности.

Виды индивидуальных стилей поведения личности в конфликте. Классификации индивидуальных стилей поведения личности в конфликте. Связь основного стиля поведения в конфликте с общим источником конфликта. Определение стиля поведения мерой стремления личности к удовлетворению собственных интересов и интересов другой стороны и характером активности – пассивности. Психологический анализ основных

стилей поведения в конфликте Томаса – Килменна (конкуренция, сотрудничество, приспособление, уклонение, компромисс) и способов их эффективного корректного использования. Индивидуальный стиль поведения в конфликте как «ответный, создаваемый самой ситуацией» (Folkman and Lasarus, 1985). Приоритет личностных переменных в детерминации индивидуального стиля (Bolger, 1990; Теггу, 1991; Holanot and Moos, 1987). Нейротизм и экстраверсия – корреляты стиля преодоления стрессовых конфликтных ситуаций (Paekers, 1986). Психологическая характеристика проблемно-сфокусированного, эмоционально-сфокусированного и потенциально-дисфункционального стилей.

Методы диагностики индивидуального стиля. Использование в конфликтологии для определения индивидуального стиля поведения научных методов: наблюдения; лабораторного эксперимента; диагностических методов.

Методика диагностики индивидуального стиля в конфликте Томаса – Килменна; методика «определения конфликтности». Классификация конфликтных личностей. Определение основных типов конфликтных людей и стратегий построения с ними конструктивного взаимодействия.

Методы психологической коррекции индивидуального стиля поведения.

### ***Тема 2.2 Психология семейного конфликта***

Психологические предпосылки семейных конфликтов. Понятие семейного конфликта. Зоны взаимодействия и жизнедеятельности семьи как источники конфликта. Виды семейных конфликтов. Сферы семейного конфликта: супружеские отношения, детско-родительские, отношения семьи и родственников.

Причины конфликтов в супружеской паре. Факторы возникновения супружеских конфликтов: объективные обстоятельства, притягательная сила супругов, несовместимость, дисбаланс взаимоотношений. Основные причины супружеских конфликтов: депривация потребности в эмоциональном контакте; чувство неудовлетворенности общением (феномены «скука», «столкновение», «отчуждение»); пагубные модели общения и поведения; рассогласование реального и ожидаемого отношений; разность пространства психологического сближения; ревность. Виды дисгармоний супружеских отношений: непроницательность, неоткровенность, недоверие.

Симптомокомплексы супружеского конфликта: «миф», «ритуальная ложь», «неоправданная подозрительность», «разлад». Психологические механизмы «парадокса страсти»; этапы развития, позиционные роли супругов.

Методы психологической коррекции и разрешения супружеских конфликтов. Программа психологической помощи супружеской паре. Основные тактики: безобвинительное общение, эмпатийное слушание, рефлексия. Методика «здоровой дистанции» Д. Делиса как эффективный способ коррекции поведения «подчиненного» в супружеском конфликте и его конструктивного разрешения. Методы диагностики супружеского конфликта и психологической помощи супружеской паре (Е. и А. Кроник, В. Сатир, Т. Гордон, Е. Мелибруда, Л. Ковач, Д. Делис и др.). Модели «общения без обвинения», метод «карты семьи» и другие возможности их использования в целях развития синхронного взаимодействия супругов.

Семейный конфликт и развитие личности ребенка. Нарушения семейной ситуации – источник семейного конфликта. Типы нарушений семейной ситуации (Э. Эйдемиллер, В. Юстицкий). Факторы детско-родительских конфликтов, их симптоматика. Влияние семейных конфликтов на развитие ребенка на разновозрастных этапах развития личности.

Типы семейных нарушений как факторы аномального кризиса ребенка. Характеристика основных типов семейных нарушений и особенности их влияния на поведение и эмоциональное состояние ребенка. Методы диагностики конфликтных детско-родительских отношений: методика «АСВ» (Анализ семейных взаимоотношений) Э. Эйдемиллера и В. Юстицкого, «Опросник родительских отношений» (ОРО) А. Варга и В. Столина; рисунок «Семья» В. Хоментаскас, проективная методика Р. Жилия, «Почтальон» А. Т. Бене.

Основные пути профилактики конфликтного взаимодействия родителей с детьми. Модели эффективного общения и поведения в семье.

Детско-родительский конфликт как пусковой механизм нарушений поведения ребенка. Основные источники характеристики детско-родительского конфликта. Особенности влияния детско-родительского конфликта на формирование конфликтного поведения ребенка. Основные виды акцентуации характера личности ребенка и особенности их формирования под влиянием семейных конфликтов. Влияние детско-родительского конфликта на формирование ненормативного поведения ребенка. Методы психокоррекции детско-родительского конфликта и отклоняющегося формирования личности. Анализ конфликтологических программ оптимизации межличностного взаимодействия в семье.

### ***Тема 2.3 Педагогические конфликты***

Феноменология педагогического конфликта. Основные факторы и источники педагогического конфликта. Педагогический конфликт как феномен педагогической деятельности. Педагогический конфликт

и педагогическая ситуация. Условия развития конфликта в сложной педагогической ситуации. Конфликтогены в личности учителя и ученика. Стиль педагогического общения и конфликтность.

Виды конфликтов в системе педагогического взаимодействия и их специфика: дошкольное детство, младший школьный возраст, подростковый возраст, юношеский возраст. Виды педагогических конфликтов: конфликт деятельности, конфликт поведения, конфликт отношений. Специфика педагогических отношений. К. Юнг о значении аналитической психологии в понимании конфликтов воспитания. Психологический анализ педагогического конфликта с учениками младшего школьного возраста, подростками, старшеклассниками. Педагогические конфликты в системе средне-специальных и высших учебных заведений. Конфликты дидактического характера, конфликты этики, запредельно-этические конфликты, конфликты дисциплины у детей разного возраста. Психологический конфликт в группе детского сада. Конфликт «в операциях», конфликт «в мотивах» (А. Рояк). Симптоматика, этапы развития.

Коррекция операционального и мотивационного конфликтов. Развитие социальной креативности и коммуникативной компетентности детей как условие формирования миролюбия в группе дошкольников. Современные программы обучения детей миролюбивому взаимодействию. Психологические конфликты в подростковом обществе: источники, специфика конфликтного поведения

Типы конфликтного поведения подростков. Влияние индивидуально-типологических черт на тип конфликтного поведения подростков. Дифференциация педагогического воздействия на подростков с разным типом конфликтного поведения. Психологические конфликты в юношеском возрасте. Источники и характеристики конфликтов в юношеском возрасте.

Условия оптимизации педагогического взаимодействия. Особенности психологической культуры педагога. Основные условия педагогического эффективного взаимодействия. Основные личностные качества педагога, обуславливающие минимизацию педагогического конфликта. Принципы управления педагогическим конфликтом.

Принципы разрешения педагогического конфликта. Принципы урегулирования педагогического конфликта. Психологический климат группы как фактор успешного преодоления конфликта. Современная программа обучения учителей и учащихся миролюбивому взаимодействию.

### ***Тема 2.4 Служебные конфликты***

Феноменология служебного конфликта. Социальный, социально-психологический и психологические подходы к пониманию служебного конфликта. Объективные и субъективные факторы служебного конфликта.

Социально-психологическая типология служебных конфликтов: конфликты как реакция на препятствия к достижению основных целей трудовой деятельности, конфликты как реакция на препятствия к достижению личных целей сотрудников, конфликты как результат восприятия и оценки поведения сотрудниками друг друга, сугубо личные конфликты. Проблема несовместимости и ее влияние на эмоционально-психологический климат коллектива.

Виды служебных конфликтов. Вертикальные, горизонтальные и смешанные конфликты в организации. Их причины, условия предупреждения, методы конструктивного управления. Организационные методы управления служебным конфликтом. Деловые встречи, споры, собрания как эффективные способы разрешения конфликтов. Этика делового общения.

Причины служебных конфликтов. Источники и причины служебных конфликтов. Взаимосвязь внутриличностного, межличностного и группового конфликтов. Методы управления служебными конфликтами.

Типы эффективных и неэффективных руководителей. Типология эффективного (неконфликтного) и неэффективного (конфликтного) руководства коллективом. Эффективные типы поведения руководителя в служебном конфликте. Влияние конфликта на персонал; профилактика служебных конфликтов. Современные программы эффективного сотрудничества и деловых взаимоотношений.

Современные методы разрешения служебных конфликтов. Содержание основных современных программ эффективного сотрудничества деловых взаимоотношениях. Основные методы и ранняя диагностика конфликтов служебных отношений.

## **Раздел 3. Типология конфликтов**

### ***Тема 3.1 Внутриличностные конфликты***

Понятие внутриличностного конфликта. Многообразие теорий, объясняющих механизм внутриличностного конфликта. Показатели внутриличностного конфликта. Понятие фрустрации и ее роль в интрапсихическом конфликте. Роль механизмов внутриличностной защиты в развитии и разрешении внутриличностного конфликта. Конфликт как острая форма развития личности. Классификация интрапсихических конфликтов. Суицид как деструктивный способ выхода

из внутриличностного конфликта. Практика психологической помощи при остром интрапсихическом конфликте.

### ***Тема 3.2 Межличностные конфликты***

Межличностные конфликты и их специфика. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликта. Специфика поведения личности в конфликте. Специфика и границы использования существующих стилей поведения в конфликте. Теория предполагаемой перспективы продуктивности стратегии поведения Дж. Рубина и др. Понятия предполагаемой общей платформы и цены использования определенной стратегии. Ситуационный подход к межличностным конфликтам в теории М. Дойча. Механизм возникновения конфликта в теории трансактного анализа Э. Берна. Причинные факторы конфликтов в типологии В. Линкольна. Сферы проявления межличностных конфликтов и их специфика. Объективные и субъективные причины и факторы в вертикальных конфликтах. Специфика горизонтальных конфликтов.

### ***Тема 3.3 Групповые конфликты***

Конфликты групп и больших социальных общностей. Конфликтологическая актуальность проблемы групповой динамики. Контролируемая и спонтанная групповая динамика. Особенности изменения групповой структуры. Групповой конфликт как нарушение равновесия межличностных отношений и сплочение группы. Связь групповой динамики с психологическими и социологическими аспектами макросоциума.

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

Конфликтная личность в группе. Классификации конфликтных личностей. Синтонное взаимодействие. Понятие «синтонного взаимодействия» с конфликтными людьми.

#### **Раздел 4. Разрешение и профилактика конфликтов**

##### ***Тема 4.1 Психологическая готовность к разрешению конфликтов***

Сущность психологической готовности личности к разрешению конфликта. Психологическая готовность к разрешению конфликта – ключевой фактор, определяющий исход конфликта, характер его разрешения. Психологические барьеры формирования готовности к разрешению конфликта. Психологические механизмы развития готовности к разрешению конфликта: установка на признание в другом позитивных намерений; анализ собственной позиции и признание своей вины в возникновении конфликта; конструктивный, созидательный стиль личности; устранение эмоциональных деструкций когнитивной деятельности и поведения.

Условия формирования готовности к разрешению конфликта: отказ от обвинительности в адрес другого конфликтанта; осознание механизмов психологической защиты; использование конструктивных моделей общения и поведения; самоанализ (подавленные потребности, неразрешенные проблемы прошлого, неприемлемые «теневые» качества своего «я»). Формирование психологической готовности к разрешению конфликта у другого конфликтанта.

Коммуникативная компетентность и социальная креативность – условия предупреждения конфликтного взаимодействия. Виды и структура коммуникативной компетентности. Социальный интеллект как устойчивая, основанная на специфике мыслительных процессов, аффективного реагирования и социального опыта способность понимать самого себя, других, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события. Сензитивность, эмпатия – условия развития социального интеллекта. «Социальный интеллект как «дальновидность в межличностных отношениях» (Э. Торндайк). Источники коммуникативной компетентности: жизненный опыт, общая эрудиция, искусство, научные социальные методы (дискуссионные, игровые, социально-психологический тренинг). Понятие об обратной связи и ее роли в развитии коммуникативной компетентности личности. Понятие о социальной креативности личности. Социальная ригидность как конфликтоген. Условия развития социальной креативности.

Программа построения психологической готовности к разрешению конфликта у партнера. Особенности влияния личностных переменных на

формирование психологической готовности к разрешению конфликта. Использование метода логотерапии для развития психологической готовности к разрешению конфликтного взаимодействия. Использование интерактивных методов в формировании психологической готовности к разрешению конфликта.

#### ***Тема 4.2 Основные стратегии и методы разрешения конфликтов***

Понятие о стратегиях разрешения конфликта. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; Томас – Килмен; Левин; Паркер). Характеристики стратегий разрешения конфликтов: «выиграть-выиграть», «выиграть-проиграть», «замораживания конфликта». Основы стратегии «выиграть-выиграть». Эффективность данного стиля в управлении конфликтом. Творческий подход к выбору стратегии. Условия превращения конфликта в ситуацию открытия новых возможностей. Стратегия «выиграть-проиграть»: исторические корни и сущность. Ситуации эффективного использования стратегии. Негативные последствия использования данной стратегии поведения. Стратегия «замораживания» конфликта. Положительные и негативные последствия ее использования. Ситуации целесообразного использования стратегии «замораживания» конфликта.

Современные методы конфликтологии. Детерминация методов разрешения конфликта выбранной стратегией. Исторически сложившиеся в человеческом обществе методы разрешения конфликта: экономическое подавление, войны. Их последствия.

Рационально-интуитивный метод разрешения конфликта (Дж. Скотт). Техники контроля эмоциональной сферы в конфликте, использование разума и интуиции в распознавании причин конфликта и выработке идей его конструктивного разрешения. Техники преодоления барьеров общения. Метод разрешения конфликта «Картография» (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр). Сферы использования метода, его сущность, техника использования. Структурно-организационные методы разрешения конфликтов. Основные методы урегулирования служебных конфликтов, их сущность и метод применения.

#### ***Тема 4.3 Управление конфликтом***

Концепции управляемости конфликта. Факторы неуправляемости конфликта (Л. Гринхелг, Л. Крисберг). Факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (П. Карневал, Д. Пруитт). Факторы управляемости конфликта (Р. Дарендорф, М. Дойч).

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

Прогнозирование конфликта как этап выявления его возможных причин и потенциального развития. Причины и факторы межличностных и групповых конфликтов.

Предупреждение конфликта. Управление собственным поведением в конфликте как внутренний аспект конфликтного управления. Теория и практика современной рационально-эмотивной терапии (А. Эллис, Р. Мак-Маллин). Методы управления эмоциями: изменения процесса восприятия, запускающего образа, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Стратегии ослабления стресса. Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта: его субъект, средства, границы. Требования к руководителю на этапе стимулирования конфликта.

Регулирование конфликта как форма ослабления остроты конфликта, ограничения и обеспечение его развития в сторону разрешения. Признание реальности конфликта, легитимация, структурирование групп и институционализация как основные стадии регулирования конфликта, использование технологий смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений. Использование коммуникативных, информационных, социально-психологических и организационных технологий при регулировании конфликта.

Завершение конфликта как заключительный этап управления. Разрешение как форма полного завершения конфликта. Предпосылки разрешения конфликта. Возможные формы завершения конфликта. Структурные методы завершения конфликта: технология суперординарных целей, изменение ресурсов конфликтующих сторон, изменение структурных факторов, использование координационных механизмов, систем вознаграждения и поощрения. Компромисс и консенсус. Интегративное решение – современный способ разрешения конфликта. Типы интегративных решений (Дж. Рубин и др.). Факторы выбора стратегии выигрыш – выигрыш. Технология выработки интегративного решения – генератор альтернатив (Х. Корнелиус, Ш. Фейр).

#### ***Тема 4.4 Переговоры в конфликтных ситуациях***

Переговорный процесс как форма регулирования конфликта. Метод «Прямые переговоры». Метод принципиальных переговоров (Р. Фишер, У. Юри). Сущность метода и его основные принципы. Дифференциация «позиционного торга» и «принципиальных переговоров». Организа-

ционные методы разрешения конфликта. Психологическая оценка их эффективности.

Типы переговоров с точки зрения вмешательства третьих лиц. Прямые переговоры (Дж. Портер): понятие, содержание, процедура. Управление переговорами. Факторы, определяющие возможность переговоров. Основные этапы переговорного процесса (В. Мастенбрук). Ошибки переговорного процесса: организационные, поведенческие, коммуникативные. Основные принципы ведения эффективной дискуссии: правило выслушивания, правило равенства, процедурное правило, правило безоценочных суждений, правило технологической оснащенности, правило преодоления тупиков (А. К. Зайцев). Стили ведения переговоров. Метод принципиальных переговоров Гарвардской школы. Четырехшаговый метод достижения согласия Д. Дена: требования, направленность, специфика. Техники переговорного процесса. Вмешательство в конфликт со стороны третьих лиц. Консультация, фасилитация, арбитраж, третейский суд, наблюдение как способы вмешательства в конфликт: границы использования, специфика.

#### ***Тема 4.5 Медиация как технология регулирования конфликта***

Понятие медиации. Факторы выбора формы посредничества в конфликте. Контрактные (официальные) и спонтанные (неофициальные) медиаторы. Принципы медиации. Функции медиатора. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами и этапы медиативной процедуры. Эффективность медиаторства. Руководитель как посредник в конфликте.

Активизация и развитие навыков конструктивного решения конфликтных ситуаций с помощью метода медиации. Формирование умений посредничества. Формирование умений применять на практике приемы по разрешению конфликтов. Формирование умений оказания последовательной психологической помощи клиенту. Формирование умений использовать правила и права посредника в консультировании. Формирование умений контроля, организации и проведения медиации.

### **Раздел 5. Обучение эффективному поведению в конфликтах и их конструктивному разрешению**

#### ***Тема 5.1 Творческий подход к разрешению конфликтов***

Творческий подход к конфликту. Выработка правил межличностного взаимодействия в группе. Активизация и развитие навыков конструктивного взаимодействия в тренинговой группе. Определение основных принципов группового взаимодействия. Определение основных направлений работы группы. Исследование участниками группы различных

сторон собственной личности и определение основных направлений группового взаимодействия. Формирование творческих откликов по преодолению проблем через конкретные задачи. Актуализация творческого потенциала членов группы в решении трудных (конфликтных) жизненных ситуаций. Формирование коммуникативных умений. Повышение социально-психологической компетентности участников группы.

### ***Тема 5.2 Управление эмоциями в конфликте***

Управление эмоциями в конфликте. Активизация развития навыков управления эмоциями и эмоциональными состояниями. Формирование умений, позволяющих не блокировать эмпатию. Осознание переживаний существующих различий между внутренним «я» и ролевым поведением. Формирование умений не использовать стрессогены. Формирование эмоционального восприятия информации. Формирование умений по принятию чувств другого человека. Формированием умений отработки деструктивных эмоций. Формирование конструктивного восприятия информации о себе, о другом человеке, о ситуации, умений по принятию чувств другого человека. Формирование умений использовать специальные техники для уменьшения эмоционального напряжения.

### ***Тема 5.3 Эффективное общение в конфликте***

Формирование и развитие умений и навыков конструктивного поведения в конфликте. Усвоение технологий «конструктивного отказа», «я-высказывания» и «мы-высказывания». Формирование умений влиять на других людей в общении и противостоять влиянию. Формирование умений вести дискуссию. Формирование умения распознавать различные барьеры общения.

## ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

### РАЗДЕЛ 1 ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

#### Тема 1.1 Введение в конфликтологию

##### **Конфликтология как наука**

*Конфликтология* – это наука о закономерностях и механизмах возникновения, развития и завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования. Слово «конфликтология» пришло в русский и другие языки из латыни. В латинском языке (*conflictus*) означает буквально «столкновение». В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX в.

*Объект* конфликтологии – сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего. *Предметом* конфликтологии являются общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также принципы, способы и приемы управления ими.

Методологическая основа конфликтологии – *теория деятельности*. Согласно данной теории, деятельность субъекта, во-первых, побуждается определенными потребностями и интересами и, во-вторых, направлена на какие-то предметы (вещи, деньги, знания, статус и т. п.), которые ему нужны. Но в процессе этой деятельности субъект вынужден вступать в отношения с другими людьми. В результате он сам того не желая (или желая) оказывается в конфликтных отношениях с другими субъектами, претендующими на те же предметы. Поэтому конфликты различаются своими субъектами, интересами, видами деятельности, предметами: производственными, экономическими, политическими, духовными и т. п.

##### **Функции конфликтологии в обществе (С. В. Соколов):**

1. *Познавательная функция* состоит в изучении конфликтов, их классификации, способов разрешения и предупреждения. Познавательная функция заключается и в разработке конфликтологической теории. Разработка теории включает в себя выявление сущности основных категорий и понятий конфликтологии, а также приведение их в определенную систему, построенную на основе каких-то принципов.

2. *Диагностическая функция* состоит в анализе социальной напряженности, поведения субъектов конфликта, причин и стадий развития конфликтов, определении способов и планов их урегулирования. Диагностическая функция включает в себя также постоянный

конфликтологический мониторинг основных общественных процессов, отслеживание зарождения и разворачивания конфликтных ситуаций, предлагая на этой основе адекватные управленческие решения. Все это помогает предотвратить возникновение конфликтов и их эскалацию.

3. *Прогностическая функция* выражается в выработке обоснованных прогнозов развития социальных противоречий и конфликтных процессов в будущем. Для этого нужно достаточно глубоко знать, каковы основные тенденции развития общества на данном этапе, его отдельных сфер и главных социальных субъектов. Результатом прогностической функции конфликтологии является *конфликтологический прогноз*, в котором излагаются возможные сценарии развития конкретного конфликта, поведение его участников, социальные последствия, цена конфликта.

4. *Идеологическая функция* выражается в том, что конфликтология может использоваться в интересах какой-нибудь социальной общности. Тем самым она приобретает корпоративное, классовое, национальное содержание. Оно выражается в выгодном для этого субъекта понимании причин социального конфликта, перспектив развития общества и т. п.

5. *Образовательная функция*. Компетентность в области конфликтологии позволяет каждому человеку использовать эти знания для предупреждения и разрешения конфликтов.

6. *Прагматическая функция* конфликтологии заключается в разработке практически значимых программ, алгоритмов действия социальных субъектов. Для конфликтологии важен этап предупреждения или разрешения социального конфликта на основе полученного конфликтологического знания.

#### ***Методологические принципы научного исследования:***

1. *Принцип детерминизма* устанавливает обусловленность всех явлений действием тех или иных причин, т. е. принцип причинно-следственных связей всех явлений действительности.

2. *Принцип системности*, требующий трактовки всех явлений как внутренне связанных компонентов целостной системы: природной, социальной, психической.

3. *Принцип развития*, т. е. признания непрерывного изменения, преобразования всех предметов и явлений действительности, их перехода от одних форм к другим.

4. *Принцип историзма*, согласно которому конфликты изучаются, с одной стороны, в определенных конкретно-исторических условиях, а, с другой стороны, их изучение происходит исторически, т. е. исследуются изменения в характере социальных конфликтов на протяжении истории. Историзм позволяет осуществить сравнительно-исторический анализ конфликтов, показать их различие и сходство в разные исторические эпохи

и в разных общественных формациях, выделить прогрессивность и регрессивность в их развитии и, в целом, извлечь уроки из прошлого опыта возникновения и разрешения социальных конфликтов. Исторический подход позволяет выявить внутреннюю динамику, определить уровень и направление развития социальных конфликтов.

**Методы конфликтологии.** Многообразие методов исследования конфликтов и управления ими можно представить с помощью следующей таблицы.

Таблица 1 – Методы конфликтологии

№ п/п	Группа методов	Конкретные методы
I	Методы изучения и оценки личности	Наблюдение, опрос, тестирование, проективные методы
II	Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	Наблюдение, опрос, социометрия, референтометрия, экспертный опрос
III	Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, метод экспертного интервью
IV	Методы управления конфликтами	Структурные методы, метод картографии

### Понятие о конфликте и его функциях

**Конфликт** (от лат. *conflictus* "столкновение") – открытое столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов у одного человека или субъектов взаимодействия. И хотя в каждом определенном случае причина конфликта совершенно конкретная, при анализе обнаруживается, что все они имеют общую основу: фактическое положение дел входит в противоречие с ожиданием людей.

Влияние конфликта на жизнь людей и общества прослеживается во всех без исключения сферах их бытия. В этом его функциональность. Под функциями конфликта понимается та роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям. В целом, можно выделить следующие *функции конфликта*.

К *позитивным (конструктивным) функциям* относятся:

- диагностическая функция – вскрытие и разрешение противоречий, конфликт также вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях;
- ослабление психического напряжения – функция «выхлопного клапана» – конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные

эмоции, снять напряжение (своевременно выявленный и разрешенный конфликт может предотвратить более тяжелые конфликты с более серьезными последствиями);

- коммуникативно-информационная – благодаря конфликту оппоненты получают новый опыт взаимодействия и общения друг с другом в условиях столкновения интересов. Между конфликтующими происходит интенсивный обмен информацией о своих задачах, интересах, приоритетах, ценностях, мотивах. Конфликтующие стороны осознанно или неосознанно выдают такую информацию другим о себе, пытаясь аргументировать и защитить свои позиции в конфликте;

- мотивационная, развивающая – конфликт побуждает участников взаимодействия искать и находить новые, альтернативные, нестандартные решения, стимулирует участников предпринимать или не предпринимать какие-либо действия и шаги. Таким образом, конфликт стимулирует оппонентов к изменениям и развитию;

- регулятивная – с помощью конфликта осуществляется взаимное управление и контроль деятельности участниками друг друга, конфликт помогает отрегулировать несанкционированные и неприемлемые для одних участников взаимодействия действия других ее участников;

- конфликт способствует сплочению коллектива при выработке единых стратегий взаимодействия с «трудными» оппонентами.

В то же время конфликт способен повергнуть общество в хаос. Негативные последствия конфликта часто подавляют его позитивные функции. *Негативные функции конфликта:*

- приведение к эмоциональным затратам на участие в конфликте (в итоге, неудовлетворенность, подавленность, плохое настроение). Отрицательные эмоциональные переживания даже могут привести к различным заболеваниям (в том числе, психосоматического характера);

- сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;
- ухудшение (вплоть до полного прекращения, разрыва) отношений между конфликтующими сторонами;

- сложное восстановление отношений (шлейф конфликта);

- уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;

- содействие формированию представлений о побежденных оппонентах, как о врагах;

- временные затраты;

- закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем.

Список позитивных и негативных функций (плюсов и минусов) конфликта можно продолжить.

## **Тема 1.2 Становление конфликтологии как отрасли научного знания**

В истории развития конфликтологии можно выделить ряд этапов: 1-й этап (до XIX в.) – накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии; 2-й этап (с XIX в. до середины XX в.) – формирование первых теорий объяснения природы конфликта и способов его преодоления; 3-й этап (с середины XX в.) – теоретическое обоснование конфликта как естественной формы человеческого взаимодействия и разработка методов и технологий управления им, развитие конфликтологии как науки.

### **Накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии**

Конфликтология – относительно молодая наука. В завершенном виде она появилась лишь к середине XX в. Но конфликты существовали всегда, а первые попытки их осмысления относятся к глубокой древности. Перефразируя известное высказывание Г. Эббингауза о психологии, можно сказать, что изучение конфликтов в общественных науках имеет длинное прошлое и краткую историю. С одной стороны, философия с давних времен искала ответы на вопросы о законах сосуществования людей и народов, о причинах войн, вражды, раздоров, столкновений, с другой – лишь в XX в. появляется научно обоснованный подход к изучению конфликтов и работе с ними.

Древние философы считали, что сам по себе конфликт не плох и не хорош, он существует повсюду независимо от мнений людей о нем. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов.

Высшей ценностью мыслители древности признавали не войну и борьбу, а мир и согласие. Древний китайский философ *Лао-цзы* (579–499 г. до н. э.) отмечал: «В сражениях побеждают те, кто скорбит войну. Главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие». По его мнению, главные первоначала мира Ян (светлое) и Инь (темное) не столько борются между собой, сколько, дополняя друг друга, образуют гармонию Единого. Этим взглядам китайского мыслителя созвучны идеи и древнегреческого философа *Гераклита Эфесского* (535–475 г. до н. э.), который видел источники конфликтов в некоторых универсальных свойствах мира в целом, в его противоречивой сущности. Но вместе с тем он понимал, что кроме противоречий и вражды в мире есть место и для гармонии, согласия:

«Война – отец всех вещей, а мир – их мать... Все сущее сложено в гармонию через противоположность... Универсум попеременно то един и связан дружбой, то множествен и сам себе враждебен в силу некоей ненависти».

Именно в свете категорий противоречий и борьбы может быть глубоко понята и сущность конфликта, его универсальный характер. Однако среди как древних, так и современных философов нет полного единства в понимании роли противоречий, борьбы и конфликтов. Уже некоторые из древних философов высказывали утопические надежды на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты. Так, древнегреческий философ *Эпикур* (341–270 г. до н. э.) считал, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов, вынудят людей жить в состоянии прочного мира.

*Истолкование природы конфликта в эпоху Средневековья.* Во времена Средневековья, когда утвердилась христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми не удалось. Причем столкновения продолжались не только между верующими и неверующими, но и между самими единоверцами. По этому поводу *Эразм Роттердамский* (1469–1536) замечал: «Наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих лагерях, как будто сам с собой ведет борьбу». Пытаясь как-то объяснить и оправдать бесчисленные проявления зла в мире, созданном Богом, религиозная философия разработала специальное учение, получившее наименование «оправдание Бога», или «теодицея». Суть этого учения сводилась к выяснению того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют глобальные катастрофы, жестокие войны, коварные убийства, несчастья и страдания людей. Постановка этих вопросов явилась одним из источников зарождения богоотрицания, атеизма. Известен ответ одного из первых христианских богословов *Тертуллиана* (160–220), который считал, что природа Бога, его замыслы не поддаются человеческому разуму и потому нам ничего не остается, как только слепо верить в него.

*Два различных подхода к пониманию природы социального конфликта в Новое время.* О противоречиях в природе, обществе, мышлении, о борьбе между людьми, классами, государствами ученые размышляли особенно много в Новое время, когда социальные конфликты стали наиболее острыми. В этот период выявились *два различных подхода* к пониманию природы социального конфликта, которые можно определить как пессимистический и оптимистический.

*Пессимистический подход* наиболее четко выразил английский философ *Томас Гоббс* (1588–1679). В книге «Левиафан» (1651) он

негативно оценивал человеческую природу. Человек, полагал он, по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому первоначальное состояние человеческого общества он оценивал как «войну всех против всех». Когда это состояние стало для людей непереносимым, они заключили между собой договор о создании государства, которое, опираясь на свою огромную силу, сравнимую лишь с мощью библейского чудовища Левиафана, способно избавить людей от бесконечной вражды. Таким образом, негативно оценивая человеческую природу, Т. Гоббс не видел другого способа преодоления порочности людей, кроме применения государственного насилия.

*Оптимистический подход* представлен французским философом **Жан-Жаком Руссо** (1712–1778). Он, в отличие от Т. Гоббса, считал, что человек по своей природе добр, миролюбив, создан для счастья. Источником конфликтов в современном обществе, по его мнению, явились недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей и, прежде всего, их приверженность частной собственности. Важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство, опирающееся преимущественно на ненасильственные, воспитательные средства, которые в наибольшей степени соответствуют сущности человека.

И в последующий период исследователи данной проблемы или придерживались одной из указанных двух концепций, или же разрабатывали ту или иную разновидность их синтеза. Так, немецкий философ **Иммануил Кант** (1724–1804) считал, что состояние мира между людьми, живущими по соседству, – не есть естественное состояние... Последнее есть, наоборот, состояние войны, т. е. если и не непрерывные военные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено. Таким образом. И. Кант пессимистично признает естественным для людей «состояние войны», но вместе с тем выражает оптимистическую надежду на возможность достижения «состояния мира».

*Основные положения учения К. Маркса и его последователей о конфликте.* Во второй половине XIX века **К. Марксом** (1818–1883) и **Ф. Энгельсом** (1820–1895) была разработана классовая теория. Существование классов было открыто задолго до К. Маркса и Ф. Энгельса. До них считалось, что разделение людей на классы при переходе от первобытного общества к постпервобытному происходит по биологическим (сила), психологическим (ум, воля, хитрость), религиозным причинам, а также из-за завоевательных войн, в результате которых рабы из числа пленных становились первыми представителями угнетенных классов.

К. Маркс указал на то, что причины появления и развития классов экономические: развитие производства, появление общественного разделения труда и прибавочного продукта, развитие товарного обмена, появление частной собственности и имущественного неравенства людей, разделившего всех на два класса – эксплуататоры (богатые, управляющие) и эксплуатируемые (бедные и управляемые).

В марксизме считается, что революционные классовые конфликты имеют диалектический характер. Поэтому в конфликтах выделяется два полюса. Эксплуатируемый класс начинает сознавать свои истинные интересы и, в конце концов, образует революционную политическую организацию, которая выступает против господствующего, владеющего собственностью класса. Итак:

1) социальные отношения содержат большое количество конфликтных интересов;

2) это обстоятельство свидетельствует о том, что социальная система систематически порождает конфликты;

3) следовательно, конфликт является неизбежным и очень распространенным свойством социальных систем;

4) подобные конфликты имеют тенденцию проявляться в полярной противоположности интересов;

5) конфликты чаще всего происходят из-за недостаточности ресурсов, особенно власти;

6) конфликт – главный источник изменений социальных систем;

7) любой конфликт имеет антагонистический характер.

Согласно этой точке зрения, конфликтность изначально заложена в таких обществах из-за неравенства и различия положения социальных классов в системе общественного разделения труда. Следовательно, конфликт – неизбежное условие революционного изменения общества. По К. Марксу, конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре. Вся история до сих пор существовавших обществ была историей борьбы классов. Ее главной причиной было господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические общественно-экономические формации». К. Маркс считал, что в коммунистическом обществе, основанном на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты. Тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная история.

Последователи К. Маркса в России, *В. И. Ленин* и другие, полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным. Однако достижение этого идеала связывалось в

марксизме с применением массового насилия в виде непримиримой борьбы пролетариата с буржуазией, социалистической революции, вооруженного восстания, гражданской войны и диктатуры пролетариата. В.И. Ленин и его соратники создали учение о движущих силах социалистической революции, искусстве подготовки и проведения вооруженного восстания, методах осуществления диктатуры пролетариата в целях ликвидации правящей элиты, разнообразных «врагов народа», «инакомыслящих» и т. п. Революционное насилие было для К. Маркса и его последователей главным методом разрешения социальных конфликтов, а реформы, компромиссы – лишь его побочным продуктом.

### **Проблема конфликта в социологии**

**Концепция социал-дарвинизма.** Концепция социал-дарвинизма исходит из того постулата, что конфликт и борьба присущи человеку, как и всем животным. Приверженцы этого подхода опираются на теорию естественного отбора и борьбы за существование Ч. Дарвина, выводя отсюда идею о естественной агрессивности человека, которая и проявляется в разного рода конфликтах.

Сторонники социал-дарвинизма рассматривали конфликт как неизбежное явление в истории человеческого общества, как социальную форму борьбы за существование, стимул и важнейший механизм общественного развития. Борьба за существование обусловлена стихийным стремлением людей к самосохранению и накоплению жизненных ресурсов. Отсюда делается вывод о естественном желании одних рас и народов подчинять себе другие и господствовать над ними, что является верховным законом естественной эволюции.

В работе английского экономиста *Томаса Мальтуса* (1766–1834) было предложено объяснение факта усиливающейся безработицы. Т. Мальтус сформулировал некий закон, согласно которому численность населения растет в геометрической прогрессии, а средства существования в арифметической. Тем самым причины бедственного положения народа коренятся в неразумном его размножении. Такой взгляд на процессы общественного развития делал борьбу людей за средства существования самоочевидным и неизбежным явлением, а конфликты с точки зрения этой теории стали постоянным фактором общественного развития.

Т. Мальтус был предтечей социального дарвинизма, оформившегося во второй половине XIX в. Наиболее общий признак социального дарвинизма – это рассмотрение социальной жизни как арены непрерывной и повсеместной борьбы за существование, конфликтов, столкновений между индивидами, группами, обществами, а также между социальными

движениями, институтами, обычаями, нравами, социальными и культурными типами и т. д.

В работах английского социолога *Герберта Спенсера* (1820–1903) утверждается тезис о всеобщности и универсальности конфликта. Г. Спенсер стал первым социальным дарвинистом в полном смысле этого слова. Английский социолог утверждал, что борьба за выживание, конфликты между индивидами и группами способствуют равновесию в обществе, обеспечивая процесс его развития. С позиции социал-дарвинизма, общество может быть отождествлено с организмом, и тогда к нему применимы биологические закономерности, включая и борьбу за существование, которой в социуме становится конфликтное взаимодействие.

Различая два главных типа общества – военный и промышленный, Г. Спенсер видел существенное различие в двух типах борьбы за существование. В первом случае речь идет о военных конфликтах и истреблении или порабощении побежденного победителем, во втором имеет место промышленная конкуренция, где побеждает сильнейший в отношении усердия, способностей и т. д., т. е. в области интеллектуальных и волевых качеств. Такого рода борьба – благо для всего общества, а не только для победителя, так как в результате растет интеллектуальный и моральный уровень общества в целом, объем общественного богатства. И, наоборот, альтернативой такого естественного отбора является выживание и процветание слабейших, т. е. людей с низшими интеллектуально-моральными качествами, что ведет к деградации всего общества.

Другой представитель этой школы австрийский социолог *Людвиг Гумплович* (1838–1909), утверждал, что в основе всех общественных процессов лежит стремление людей к удовлетворению материальных потребностей, которое неизбежно сопряжено с насилием и принуждением. Социальная жизнь при этом представляет собой процесс группового взаимодействия, основной формой которого является борьба. Фундаментальные причины такого положения вещей заключаются в том, что людям от рождения присуща животная ненависть. С его точки зрения, основной социальный закон – это стремление каждой социальной группы подчинять себе каждую другую социальную группу, встречающуюся на ее пути, стремление к порабощению, к господству.

Л. Гумплович выводит сущность расовых различий не из природных, а из культурных закономерностей. Источники конфликта, по мнению автора, следует искать не только в природе человека, но и в социальных феноменах различных культур. Отсюда и сам конфликт может приобретать

разную окраску – от жесточайшей резни до парламентских дебатов, соответствуя особым потребностям конкретных культурных форм жизни.

Л. Гумплович ввел понятие *этноцентризм* – мотивы, исходя из которых, каждый народ верит, что занимает самое высокое место не только среди современных народов и наций, но и в сравнении со всеми народами исторического прошлого. При объяснении источников этноцентризма и конфликтности между этногруппами автор исходил из гипотезы полигенизма, предполагающей происхождение человека от множества биологически независимых друг от друга приматов, что обусловило первоначальное образование разнородных этнических групп. Родство и различие по крови находит соответствующее выражение в психике в бессознательных чувствах взаимного тяготения сородичей и привязанности к своим, непримиримости и ненависти к чужакам. Сфера бессознательного сообщает этногруппам стихийные импульсы к самосохранению и увеличению собственного благосостояния и, как следствие, стремление к подчинению себе других групп и господству над ними. Из их взаимодействия, носящего главным образом характер непримиримой борьбы, и складывается всемирно-исторический процесс развития общества.

По мнению Л. Гумпловича, конфликты не являются единственно важным социальным процессом. Не менее значим процесс социального единения, на основе которого возникают более широкие социальные общности и государства. Однако конфликт и здесь играет решающую роль, так как социальные группы объединяются именно в результате конфликта. С возникновением государства межгрупповые конфликты не исчезают, но выступают уже в новой форме: как борьба между другими видами социальных групп, классов, сословий, политических партий и т. п.

Однако на рубеже веков позиция Л. Гумпловича несколько смягчилась. Он стал отмечать, что с общим ростом благосостояния, культурой компромиссов, перехода демократических и гуманистических принципов в образ жизни возникает современное культурное государство, характерными чертами которого являются: равенство граждан и законность, парламентаризм, участие всех групп общества в законотворчестве.

Наиболее одиозные взгляды исповедовал американский социальный дарвинист *Уильям Самнер* (1840–1910) на рубеже XIX–XX в. Он был ортодоксальным спенсерианцем. Отсюда два важнейших принципа его социологии: автоматический и неуклонный характер социальной эволюции; универсальность естественного отбора и борьбы за существование. В этой борьбе гибнут наиболее слабые, худшие представители рода человеческого. Именно победители (а в Америке того времени это были преуспевающие промышленники, банкиры, деловые люди) являются

подлинными творцами всеобщих ценностей и наилучшими людьми. Они являются закономерным продуктом естественной селекции, и нет оснований противостоять ей в угоду какому-то равенству. Поэтому У. Самнер был категорически против вмешательства государства в общественную жизнь и осуждал социалистические идеи, так как был сторонником стихийности в социальном развитии.

Наибольшую известность получили разработанные У. Самнером понятия мы-группа, или внутренняя группа, и они-группа, или внешняя группа. Отношения в мы-группе отличаются сплоченностью, тогда как отношения с они-группой характеризуются враждебностью.

Социал-дарвинистские концепции не пользуются в настоящее время серьезным вниманием и поддержкой современных исследователей и интересны больше как исторический материал.

*Значение феномена конфликта в социологии Г. Зиммеля.* *Георга Зиммеля* (1858–1918) относят к основателям конфликтологии. Он характеризует общество как бесчисленное множество взаимодействий. Наиболее важным из них этот ученый считает борьбу. История культуры, по его мнению, может быть осмыслена как история конфликтов и примирений, сходств и различий между людьми и социальными группами.

Согласно теории Г. Зиммеля, конфликты неизбежны. Их неизбежность заложена в самой природе человека. Один из основных источников возникновения и развития конфликтов – изначально присущая людям агрессивность, априорный инстинкт борьбы, первичная потребность во враждебности. Формы проявления агрессивности ограничены общественными нормами.

Не существует бесконфликтных обществ. По мнению Г. Зиммеля, источником социальных конфликтов служит противоречие между формами общественной жизни и индивидами, составляющими общество. Во-первых, общество приобретает своих собственных носителей и органы, которые как чужая отдельному лицу сторона предъявляют ему свои требования для немедленного исполнения. Формы социализации, создаваемые индивидами для реализации своих потребностей, затем создают угрозу единству личности. Этот конфликт Г. Зиммель называет социологической трагедией. Во-вторых, то, что сам человек рассматривает себя как общественное существо, часто ставит его во враждебное отношение к импульсам и интересам его «я», лежащим вне общественной сферы. Индивид, стремясь к самоопределению и развитию своих способностей, независимо от потребности в них общества, вступает в противоречие с общественными требованиями, согласно которым он должен использовать силы на выполнение определенной функции. Конфликт между обществом

и отдельной личностью разворачивается в самом индивиде в виде борьбы его сущностных элементов.

Одной из идей Г. Зиммеля, получивших дальнейшее развитие, является идея о влиянии особенностей протекания конфликта на структуру группы, а структуры группы на ход конфликта. В частности, рассматривалось влияние конфликта на ориентации, сплоченность и однородность участвующих в нем групп.

Для участвующей в конфликте группы важна, прежде всего, ее централизация. Поэтому консолидация вокруг единого центра и стремление к большой сплоченности являются наиболее очевидными следствиями вступления группы в конфликт. Г. Зиммель подчеркивает, что чем более группа централизована, тем более она стремится к борьбе. Проявление этой закономерности ученый видел в централизации, существующей в армии.

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

Оборотной стороной сплочения является то, что группа, находящаяся в состоянии конфликта, становится не толерантной. Для участвующей в борьбе группы, например политической партии, может быть желательным сокращение количественного состава, поскольку это очищает ее от склонных к компромиссу элементов. Также Г. Зиммель установил прямую зависимость между утверждением прав человека и расширением группы, членом которой он является. Большие группы более терпимы к чужакам, чем малые, и отличаются меньшей степенью социального контроля.

Г. Зиммель называет человека сравнивающим существом, внимание которого постоянно в гораздо большей степени направлено на поиск различий, чем сходств, с другими, так как все практические интересы основываются на различиях. Сходство и равенство воспринимаются в повседневной жизни как тривиальные, неважные, в то время как минимальные различия бросаются в глаза.

Г. Зиммель способствовал развитию теории предохранительного клапана: конфликт предоставляет возможность проявляться враждебным чувствам, которые приводят к разрыву отношений между противниками при отсутствии этого клапана. Конфликт предотвращает разрушение группы через уход враждебно настроенных членов. Предохранительными клапанами могут служить учреждения и обычаи, предоставляющие институционализированный выход для побуждений, которые обычно

подавляются группой. Многие исследования указывают на функцию массовой культуры как средства ослабления агрессивных стремлений, проявление которых запрещено в других социальных ситуациях. Популярность спортивных состязаний частично объясняется заместительным участием зрителей, которые идентифицируют себя с тем, за кого болеют. Средством перенесения конфликта и отвлечения агрессии могут служить юмор, театр и другие формы развлечения, так же как расистские и религиозные предрассудки.

Г. Зиммель впервые высказал предположение, что конфликт нередко вовлекает не две стороны, как принято считать, а три. Третья сторона может принципиально изменить состав противников, выступая союзником одного из них, арбитром, нейтральным или заинтересованным наблюдателем.

Наиболее распространенные способы завершения конфликтов, по Г. Зиммелю, – победа одной из сторон и поражение другой, примирение и компромисс. Конфликт может также приобретать бесконечное течение, продолжаясь как бы по инерции после того, как устранена его объективная основа. Причина этого в том, что чувства консервативнее разума. При внезапном исчезновении объекта спора часто продолжается ставшее полностью иррациональным внутреннее переживание борьбы.

Таким образом, основная роль в динамике конфликта принадлежит готовности или неготовности сторон продолжить борьбу. Интересной кажется идея Г. Зиммеля о том, что конфликт заканчивается, по сути, тогда, когда его участник в одностороннем порядке отказывается от своих первоначальных требований. В противном случае оконченный конфликт в любое время может возникнуть вновь. В добровольности признания себя побежденным, отмечает автор, заключается, в конечном счете, последнее доказательство силы субъекта, который, по крайней мере, может еще что-то подарить победителю. Поэтому иногда в межличностных конфликтах уступки, сделанные одной стороной прежде, чем другая победила, воспринимаются последней как оскорбление, словно она является более слабой, которой уступают без необходимости.

Другой формой окончания конфликта, рассматриваемой в социологии Г. Зиммеля, является компромисс. Ученый очень высоко оценивал роль компромисса в общественной жизни.

Г. Зиммель отмечает положительные последствия конфликтов:

- сохранение и укрепление социальной системы как целостности;
- сплочение и унификация социального организма.

В то же время Г. Зиммель выделил своеобразные факторы, влияющие на характер протекания конфликта: инстинкты любви и ненависти. Ученый рассматривает конфликт в качестве изменчивой переменной,

которая проявляет различные степени интенсивности или силы. Крайними точками шкалы интенсивности являются конкуренция и борьба. Борьбу автор определил как беспорядочную непосредственную битву сторон. Конкуренция – это более упорядоченная взаимная борьба сторон, приводящая к их взаимному обособлению.

Итак, в современной социологической теории сложилось два основных направления:

- 1) диалектическая теория конфликта (основана на идеях К. Маркса);
- 2) конфликтный функционализм (основан на идеях Г. Зиммеля).

**Понимание природы конфликта в теории социального действия Т. Парсонса.** *Талкотт Парсонс* (1902–1979) в своей работе «Структура социального действия» (1937) трактовал конфликт как своего рода социальную болезнь, которую надо лечить. Нормой, с его точки зрения, являются как раз бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности.

По Т. Парсонсу, конфликт дисфункционален, деструктивен и разрушителен. Ученый даже не использует термин конфликт, вместо него в его теории работает категория напряженности. Важный источник социальной напряженности, по мнению автора, связан с проблемой соотношения двух главных линий в регулировании социального действия. Социальное действие разворачивается на четырех уровнях: организм, личность, социальная система, культура. Каждый из предшествующих уровней представляет собою предпосылку для реализации последующего.

Но соотношение уровней социального действия этим не ограничивается. По мнению Т. Парсонса, другая линия детерминации связана с концепцией иерархического контроля: каждый последующий уровень действия оказывает на предшествующий обратное регулирующее воздействие. Это происходит, прежде всего, в силу того обстоятельства, что на каждом новом уровне иерархии социального действия накапливается более мощный информационный потенциал. Наряду с прямой связью существует в структуре социального действия обратная связь. Личность не есть просто следствие собственных биологических предпосылок: она воздействует на эти предпосылки благодаря ценностным ориентациям, составляющим ее мотивационное ядро. Наиболее существенные свойства личности, ее внутренний мир определяют, какие и в какой степени из биологических нужд и потребностей будут действовать в данной ситуации.

Социальная система также оказывает регулирующее, контрольное воздействие на личностные амбиции, на систему мотивов индивидуального поведения. Эти регулирующие свойства социальной системы проявляются через механизмы социализации. Наконец, культура,

отделившись от социальной системы, оказывает на нее огромное воздействие.

Две обозначенных линии внутри социального действия функционируют в противоположном направлении. Они не всегда взаимно и гармонически дополняют друг друга. В их взаимодействии, в реальном историческом процессе образуются разрывы, несовпадения, которые могут объяснить множество частных фактов и обстоятельств, связанных с социальной напряженностью, конфликтами, социальными взрывами и переворотами, попятными движениями и т. д. Благоприятным моментом социальной эволюции является взаимное дополнение обеих линий детерминации социальных и культурных процессов, но это происходит скорее как исключение, нежели как правило.

Также Т. Парсонс выделяет пять основных коллизий, характеризующих проблемы личностного выбора. Он рассматривает их в качестве стандартов, которые организуют мотивацию социального поведения на уровне личности.

Первая дилемма заключается в возможности выбора между *аффективностью и аффективной нейтральностью*. Речь идет о том, что личность может быть включена эмоционально в совершаемое действие, переживая каждый его эпизод и малейшее изменение ситуации, или оставаться эмоционально нейтральной, не вовлеченной в ход развития событий. Этот выбор определяется внутренней мотивацией и ценностными ориентациями личности как таковой.

Вторая дилемма – *коллективная ориентация/индивидуализм* – связана с тем, что действие может быть ориентировано на частные интересы индивидуума или же на те или иные формы коллективных интересов и коллективной заинтересованности. Дилемма частного и общего интереса решается на основе внутренней работы и исходных ценностей ориентаций личности.

Третья дилемма *партикуляризма/универсализма*. Оцениваются ли люди с точки зрения степени социальной близости, или одни и те же критерии прилагаются ко всем? Универсальные критерии при выборе варианта действия связаны с преобладанием когнитивных установок, с выявлением не просто коллективных интересов, которые могут носить весьма локальный характер, а с выявлением универсального смысла предпринимаемого действия в масштабах культуры. Партикулярная вовлеченность в действие предполагает концентрацию внимания на особенностях совершаемого действия и его результатов.

Четвертая дилемма *достижения/предписания*. Является ли позиция индивидов заданной и фиксированной с точки зрения независимых от деятельности критериев (пол, возраст, происхождение, этнический статус)

или их приходится приобретать при помощи притязаний, строящихся на собственной деятельности? В случае ориентации на достижение первостепенное значение имеет результат деятельности, и, следовательно, его оценка с точки зрения рационального соотношения целей и средств достижения результата. В случае ориентации на предписание первостепенное значение имеет выполнение заданных правил действия: ритуала, порядка его совершения, стабильности отношений, в рамках которых совершается действие.

Пятая дилемма *специфичности/диффузности*. Насколько отчетливыми и ограниченными являются ролевые требования? При выборе в пользу специфичности особое значение приобретает вопрос о конкретном способе удовлетворения потребности, о специфически избираемом объекте социального действия. При выборе в пользу диффузности имеются широкие возможности удовлетворения потребности с помощью вариации объектов действия. Так, в одном случае человек голоден, но он может удовлетворить свой голод в рамках изысканных предметов гастрономии и кулинарии, в другом гастрономический изыск не имеет значения. Главное, чтобы была хоть какая-нибудь пища.

Функционалистская бесконфликтная модель общества была наиболее популярна между двумя мировыми войнами. Это было относительно мирное время и индустриально развитые страны ощущали потребность в концепциях, где акцент смещался на стабильность, равновесие и устойчивость. Функционализм может быть назван социологией регулирования. И его отличие от конфликтной парадигмы в ориентации на статус кво, социальный порядок, консенсус, социальную интеграцию и сплоченность, солидарность, удовлетворение потребностей и актуальность.

### **Преобразование конфликтологии в самостоятельную отрасль знаний**

В середине 50–60-х гг. XX в. в Европе и США кризисные явления стали значительно усиливаться и привели к переосмыслению вклада функционалистов в развитие теории конфликта. Эти выводы более всего характерны для конфликтной модели общества Р. Дарендорфа и концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера.

**Концепция позитивно-функционального конфликта Л. Козера.** *Льюис Козер* (1913–2003) – американский социолог, сторонник критической социологии. Представлению об обществе как упорядоченной и гармонично функционирующей системе Л. Козер противопоставил концепцию социальных изменений, в которой центральное место занимают конфликты. В разработке своей теории социолог исходил, прежде всего, из идей Г. Зиммеля и К. Маркса. Л. Козер в книге «Функции социальных конфликтов», вышедшей в 1956 г., отмечает:

1. Обществу присуще фатально неизбежное социальное неравенство, вечная психологическая неудовлетворенность членов общества и протекающая отсюда напряженность между индивидами и группами, обусловленная их чувственно-эмоциональной, психической расстроенностью, от случая к случаю разряжающаяся в их взаимных коллизиях. Поэтому социальный конфликт сводится к напряженности между тем, что есть и тем, что должно быть в соответствии с чувствами известных групп и индивидов. Постоянным источником и причиной современных социальных конфликтов является дефицит ресурсов, не только материальных, но и политических, ресурсов власти, престижа, которые существуют в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет напряженность, будут конфликты.

2. Хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль может быть разной в зависимости от типа социальной структуры. Л. Козер различает два типа общества: закрытое (ригидное, унитарное) и открытое (плюралистическое). Общества первого типа расколота на два враждебных класса, конфликт между которыми подрывает общественное согласие и грозит разрушить социальный порядок насильственным путем. В обществах второго типа существует множество конфликтов между различными слоями и группами, но имеются социальные институты, оберегающие общественное согласие и обращающие энергию конфликтов на пользу обществу. Чем больше различных конфликтов пересекается в обществе, тем труднее разделить членов общества на два враждующих лагеря. Значит, чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества.

3. Л. Козер классифицирует различные виды конфликтов в соответствии со степенью нормативной регуляции. На одном конце модели можно поместить полностью институционализированные конфликты (типа дуэли), на противоположной стороне – абсолютные конфликты, цель которых состоит не в урегулировании спора, а в тотальном истреблении противника. В конфликтах второго типа возможность достижения согласия сторон сведена к минимуму, борьба прекращается только в случае полного уничтожения одного или обоих соперников.

4. Социальные конфликты могут выполнять двоякого рода функции: негативные (деструктивные) и позитивные (конструктивные). Социальный конфликт способен стать и средством стабилизации внутригрупповых отношений, и чреват социальным взрывом. Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные и использовать позитивные функции. К важнейшим негативным функциям конфликта, по мнению Л. Козера, относятся:

- ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;

- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;

- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;

- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальных проблем и преодолению разногласий;

- материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта.

Главными позитивными функциями социального конфликта являются:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;

- он играет коммуникативно-информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга (в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для оценки людей по их моральным качествам, стойкости, мужеству и т. д., для выдвижения и формирования лидеров);

- конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;

- снимает синдром покорности, стимулирует активность людей;

- стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;

- развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход (конфликт как выхлопной клапан);

- конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять текущее состояние дел);

- способствует созданию новых форм и социальных институтов, т. е. функция нормотворчества).

Смысл конфликтологии, ее цель состоит в том, чтобы ограничить негативные последствия конфликтов и добиться оптимальных, позитивных результатов.

**Конфликтная модель общества Р. Дарендорфа.** *Ральф Дарендорф* (1929–2009), немецкий социолог и философ, сделал следующий шаг в разработке конфликтной модели общества. Он считал необходимым анализировать системы в состоянии их непрерывного изменения, происходящих естественно и постоянно, если только какая-то сила их не задерживает. Социальные изменения могут приобретать различные формы,

в том числе и конфликтные. Вся общественная жизнь является конфликтом, поэтому именно в конфликте находится творческое ядро всяких сообществ и возможность свободы, а также вызов рациональному овладению и контролю над социальными проблемами. Основная причина конфликта – отношения господства и подчинения, отношения власти, неравенство разных социальных групп в социальной структуре общества. Поскольку социальное неравенство существует в любом обществе, то и конфликты – неизбежный спутник взаимодействия социальных групп.

В работе «Элементы теории социального конфликта» Р. Дарендорф выделяет три основных способа регулирования конфликта:

- 1) подавление;
- 2) отмена путем ликвидации противоречия;
- 3) регулирование.

Подавление конфликта исторически всегда предпочиталось властью, хотя практика свидетельствует о негативных последствиях такого решения. Пропорционально стремлению подавить конфликт растет его злокачественность. Кроме того, насилие приводит к росту сопротивления и эскалации насильственных действий, аккумулирует энергию, которая порождает социальную революцию. Революция же высвобождает из-под социального контроля энергию насилия, которая оказывает на общество разрушительное действие. Следовательно, подавление не может использоваться как единственное средство решения проблемы, поскольку приводит к накоплению потенциала разрушительных сил.

Второй способ – отмену конфликта, также по Р. Дарендорфу, нельзя назвать эффективным. Под отменой понимается полное устранение или ликвидация противоречий путем вмешательства в существующие структуры. Такие действия создают лишь иллюзию разрешения конфликта. Можно устранить предмет конфликта, но нельзя ликвидировать сам конфликт, уничтожить различие людей.

Сам автор данной концепции отдает предпочтение регулированию конфликта, которое не претендует на его разрешение, но смягчает его течение, снижая возможность прямых кровавых столкновений, делая их контролируемы, а высвободившуюся энергию можно использовать на созидательные изменения социальных структур. Но успешному регулированию поддаются не все конфликты, а лишь те, которые порождены объективными противоречиями и выражают тенденции развития социального организма. Для регулирования конфликтов их необходимо, прежде всего, манифестировать, т. е. вывести из скрытого состояния и легализовать, сделать явными стороны конфликта. Вторым регулирующим механизмом является выработка правил игры, которыми являются существующие и принимаемые всеми участниками нормы морали, права,

законодательство, а также уставы, соглашения, договора и др. Кроме того, конфликтующие стороны должны быть хорошо организованы для принятия этих правил игры всеми членами конфликтующего сообщества.

Р. Дарендорф считает, что в современном обществе основное противоречие социальных систем перемещается из экономической плоскости в область отношений господства – подчинения, и основным конфликт оказывается связан с перераспределением власти. Источником конфликта становится политический человек. Люди делятся не на богатых и бедных, не на образованных и необразованных, не на тех, кто обладает недвижимостью, и тех, кто живет на зарплату, а на тех, кто участвует во власти и кто не участвует в ней. Р. Дарендорф считает, что сам ход общественного развития объективно порождает глубинные причины социальных конфликтов, но, вместе с тем, он допускает возможность влиять на течение социальных конфликтов, что открывает перед западным обществом перспективу глубоких эволюционных трансформаций, а не революционных переворотов. Другими словами, рабочий класс может добиться своих целей на путях соглашения с предпринимателем и властью, без насильственного изменения общественного строя.

Современное поле конфликта совпадает с проблемой права каждого гражданина на доступ к благам и с моделью отторжения этого права. После того, как были исчерпаны причины для соперничества по вертикали, ликвидированы ресурсы классовой борьбы, современность предлагает новую схему конфликта вокруг самого статуса гражданина, который становится новым орудием политического и социального отторжения от определенных обществом возможностей доступа к вещам и благам. Происходит изменение соотношения между равным правом на обладание благами и неравной возможностью доступа к ним. Таким образом, социальный конфликт у Р. Дарендорфа не совпадает с внутренней динамикой социальной сферы, а выявляется через феномены исключения, разделения и маргинализации. Динамика социального конфликта оказалась как бы перевернутой: сейчас стало важным не столько обогнать других, сколько не оказаться сзади, не быть отброшенным на периферию.

***Поведенческая концепция конфликта К. Боулдинга.*** Существенный вклад в завершение формирования конфликтологии в качестве самостоятельной научной дисциплины внес еще один американский социолог – ***Кеннет Боулдинг*** (1910–1993). В книге «Конфликт и защита. Общая теория» (1963) он попытался изложить общую теорию конфликтного взаимодействия. Исходной посылкой его концепции было признание того, что конфликтное поведение людей, их постоянная вражда представляют собой естественную для них форму поведения. Однако, высказывая столь пессимистическую оценку человеческой природы, он

выражал надежду на то, что, опираясь на человеческий разум и моральные нормы, человека все же можно совершенствовать, смягчая формы конфликтного взаимодействия. Для этого нужно, прежде всего, уяснить общие элементы и общие образцы развития, присущие всем конфликтам. Основой этих общих представлений о конфликтах является описание двух их основных моделей:

- *статическая модель* рассматривает конфликт как специфическую систему, первым элементом которой являются стороны (люди, животные, объекты, теории), а вторым – отношения между этими сторонами. Конфликт определяется К. Боулдингом как конкурентная ситуация, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны;

- *динамическая модель* строится на концепции бихевиоризма, или поведенческой психологии, согласно которой человек ведет себя по принципу «стимул – реакция», постоянно реагируя на импульсы окружающей среды. Динамика конфликта и есть одно из проявлений общих поведенческих реакций человека в условиях противоборства.

Если возможности животных в конфликтной ситуации ограничены минимальным числом стереотипов «борьба из-за пищи, территории, места в иерархии», то природа человека настолько пластична, что предполагает множество вариантов конфликтных действий.

Специфика общественных конфликтов связана с оперированием большими объемами информации, знаков, символов, знаний о мире, о себе и о других людях. Даже те конфликты, которые, на первый взгляд, связаны только с материальными причинами, в действительности имеют много других аспектов, будучи связаны также и с утверждением статуса, роли, престижа и т. п. Этим определяется сложный характер мотивов, вызывающих конфликт, наличие в них не только явных, но и скрытых моментов. Ключ к природе любой ситуации как раз и находится в самосознании сторон. Тем не менее, существует единый, универсальный источник конфликта. Им является несовместимость потребностей сторон при ограниченных возможностях их удовлетворения.

Следует подчеркнуть, что сформулированный К. Боулдингом принцип «скэрсити» (от англ. *scarcity*), т. е. ограниченности, дефицита, нехватки каких-либо ресурсов и благ, материальных или духовных, стал активно развиваться во многих последующих работах западных и русскоязычных конфликтологов.

Вслед за К. Боулдингом конфликтология стала также широко использовать теорию игр, моделирования конфликтных ситуаций в целях внесения рационального момента, точного расчета в поведение конфликтующих сторон, разработки определенного плана конфликтных

действий, «стратегий конфликта» и т. п. Причем смыслом всех этих стратегий являются улаживание конфликтов, трансформация ситуации конфликта в ситуацию гармонии.

Публикации социологов привлекли к себе внимание широкой общественности. Стали проводиться научные семинары, конференции по этой проблематике, возникли специальные научные центры по исследованию конфликтных ситуаций. Появились первые периодические издания по этой тематике. Подобные центры и издания возникли сначала в США, а затем и в ряде других западных стран. Стали появляться специалисты, способные оказывать услуги в качестве посредников по урегулированию различного рода конфликтов, а затем возникли и особые фирмы, специализирующиеся на досудебном регулировании гражданских дел. Подобная практика приобрела весьма широкий характер.

### **Развитие конфликтологии в рамках психологической науки**

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их регулировании не только социологического, но и психологического подхода. Наряду с социологией появилась и психология конфликта. Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно.

Понимание конфликта как *интрапсихического феномена* находит в психодинамическом направлении, суть которого заключается в следующем: личность является динамической конфигурацией процессов, находящихся в нескончаемом конфликте. Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог **Зигмунд Фрейд** (1856–1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике конфликт между сознательным и бессознательным, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм. Именно эта дисгармония человеческой души служит главным источником всех конфликтов: внутриличностных, межличностных, межгрупповых.

Руководствуясь принципом удовольствия, человек в силу внешних ограничений – нравственных и социальных норм – вынужден зачастую отказываться от удовлетворения (по крайней мере, немедленного) своих желаний. Это и приводит к возникновению конфликта, который, с точки зрения психоанализа, может находить нормальное разрешение: существуют способы достижения удовольствия морально приемлемыми путями. Типичными примерами сублимации являются художественное или научное творчество.

К разным формам психических расстройств человека ведут так называемые патогенные конфликты, возникающие тогда, когда к внешнему, вынужденному отказу от немедленного удовлетворения желаний, несовместимых с требованиями общества, присоединяются внутренние ограничения. Таковыми, по З. Фрейду, являются конфликты между влечениями «я» и сексуальными влечениями. Вытеснение сексуальных желаний не дает возможности человеку осознать истинные причины возникающих у него внутренних конфликтов, с которыми он в результате не справляется. Значение конфликтной феноменологии в общей психической жизни человека определяется тем, что, согласно З. Фрейду, «конфликт, вызываемый неосознаваемыми, неприемлемыми импульсами либидо и агрессивными импульсами, составляет внутреннюю сторону жизни индивидуума». На эту имманентно присущую человеку конфликтность накладывается его опыт детства, отношений с родителями.

В соответствии с психодинамической ориентацией, конфликты, не нашедшие разрешения в детстве, потенциально чреваты патологией поведения в более зрелом возрасте. Известно суждение Л. С. Выготского по поводу взглядов З. Фрейда: «Человек как бы раб своего раннего детства, он всю жизнь разрешает и изживает те конфликты, которые создались в первые месяцы его жизни». Получается, что поведение человека детерминировано скорее его собственными внутренними особенностями, нежели внешней ситуацией. Соответственно, целью терапевтического воздействия является выявление источников конфликтов, вытесненных из сознания, содействие человеку в осознании им причин его внутренних конфликтов и их решении на новом уровне сознательного отношения к своим влечениям неосознаваемого характера. В общем, классический психоанализ исходил из идей «обреченности» человека на конфликт, разрушительного влияния на личность патогенных конфликтов и из необходимости избавить человека от этих конфликтов. В принципе, его избавить от них полностью нельзя, речь идет лишь о смягчении конфликтов при помощи целенаправленного воспитания, социализации и «окультуривания» человека с помощью психоаналитика, который может ослабить разрушительное влияние таких конфликтов на жизнь человека.

В большинстве психоаналитических работ противоречие между бессознательными влечениями человека и его совестью с ее запретами рассматривается как основной источник психических расстройств, хотя и сам внутренний конфликт, и его место в общей динамике невротических нарушений можно трактовать по-разному.

Проблемы внутренних конфликтов особенно интересовали *Карен Хорни* (1885–1952), посвятившую им ряд исследований (в первую очередь, речь идет о работах «Наши внутренние конфликты», «Невротическая

личность нашего времени» и др.). Сама К. Хорни так определяет отличие своей позиции от взглядов основателя психоанализа: «Описанная мной структура неврозов не противоречит в принципе теории Фрейда, согласно которой неврозы в своей сущности являются результатом конфликта между инстинктивными влечениями и социальными требованиями или тем, как они представлены в Супер-Эго. Но хотя я согласна, что конфликт между побуждением человека и социальным давлением составляет необходимое условие для возникновения всякого невроза, я не считаю это условие достаточным. Столкновение между желаниями человека и социальными требованиями не обязательно приводит к неврозам, но может также вести к фактическим ограничениям в жизни, т. е. к простому подавлению или вытеснению желаний или, в самом общем виде, к действительному страданию. Невроз возникает лишь в том случае, если этот конфликт порождает тревожность, и если попытки уменьшить тревожность приводят, в свою очередь, к защитным тенденциям, которые, хотя и являются в равной мере настоятельными, тем не менее, несовместимы друг с другом».

Нормальный конфликт предполагает выбор между различными возможностями, позициями, убеждениями и т. д., осуществляя который человек и разрешает конфликт. Невротический конфликт всегда бессознателен: внутренние противоречия поглощают человека, не оставляют ему выбора, делают его беспомощным. К. Хорни описывает этот конфликт следующим образом: «...Конфликтная ситуация невротичного человека проистекает из отчаянного навязчивого желания быть первым и из столь же сильного навязчивого побуждения сдерживать себя. Если он что-либо сделал успешно, то в следующий раз вынужден сделать это плохо. За хорошим уроком следует плохой, за улучшением в ходе лечения следует рецидив, хорошее впечатление на людей сменяется плохим. Такая последовательность все время повторяется и рождает чувство безнадежности борьбы с превосходящими силами. Он подобен Пенелопе, которая каждую ночь распускала то, что связала в течение дня». Невротик не просто теряет способность разобраться в себе и своих желаниях, он становится не способным к решению своих внутренних проблем, что и оказывается, по К. Хорни, главным источником конфликта.

Наиболее отличной от позиции З. Фрейда в отношении к конфликтам является концепция *Эрика Эриксона* (1902–1994). Пессимистически окрашенному психоаналитическому представлению о человеке, раздираемом противоречиями и конфликтами, Э. Эриксон противопоставляет идею, что «каждый личный и социальный кризис представляет собой своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий». А знание того, как человек

справляется со значимыми жизненными проблемами, составляет «единственный ключ к пониманию его жизни». Э. Эриксон выделяет в общем жизненном цикле восемь психосоциальных стадий. Каждая из этих стадий развития сопровождается кризисом, который автор рассматривает как поворотный момент, возникающий вследствие достижения определенного уровня психологической зрелости и предъявляемых к индивиду социальных требований. Это означает, что на каждом возрастном этапе возникает своя специфическая, требующая решения проблема. Успешное разрешение кризиса является залогом дальнейшего развития здоровой личности и необходимым фактором эффективного проживания последующих стадий.

Конфликты играют важнейшую роль в теории Э. Эриксона, но они означают «не угрозу катастрофы, а поворотный пункт и тем самым онтогенетический источник как силы, так и недостаточной адаптации». Кризис содержит и позитивный, и негативный компоненты. И вопрос заключается не в избегании конфликтов, а в адекватном, конструктивном разрешении кризисов. Таким образом, тема конфликта приобретает иное звучание, конфликты начинают нести позитивный заряд и становятся важнейшими моментами развития.

Один из последователей З. Фрейда *Карл Густав Юнг* (1875–1961) предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. *Интроверты* – это люди, обращенные внутрь, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, обращенностью на самого себя, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. *Экстраверты* – люди, обращенные вовне, в своем мышлении и поведении открытые для внешних влияний.

По сравнению с психоаналитической традицией *бихевиоризм* предложил принципиально иной взгляд на конфликты. Оппозицией понимания конфликтов как явления интрапсихического происхождения стал перенос акцента на внешние детерминанты их возникновения (*ситуационный подход*). В соответствии с бихевиористской парадигмой, основной методический принцип изучения поведения предполагал поиск связей между воздействиями (стимулами) и ответной поведенческой реакцией человека. Отсюда основная схема бихевиоризма «стимул => реакция», прошедшая экспериментальную проверку на примере одного из частных случаев «фрустрация => агрессия», звучит применительно к конфликтам как «ситуация => конфликтное поведение». Следовательно, если речь идет о конфликтном поведении или взаимодействии, то источники его происхождения можно обнаружить при помощи анализа факторов

ситуации. Тем самым конфликт превращается в явление ситуационной природы.

Первыми исследованиями, сформировавшими традицию изучения конфликтов как реакции на внешние воздействия, стали работы по изучению агрессии и созданию концепции фрустрационной детерминации агрессии. Начало этим разработкам было положено серией исследований, выполненных в 1930–1950-х г. группой специалистов Йельского университета (*Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура* и др.) и посвященных изучению агрессии, ее фрустрационной детерминации, понятиям сдерживания, смещения агрессии и т. д. Социально-психологический анализ этих явлений, в свою очередь, осуществил *Леонард Берковиц* (1926–2016). Социально-психологические конфликты в рамках концепции фрустрационной детерминации агрессии понимаются, прежде всего, как особая форма агрессивного ответа (прямо или косвенно проявляемого, сдерживаемого или подавляемого, направленного на причину агрессии или смещенного на другой объект) на фрустрирующую ситуацию. Причем первоначальное представление о фрустрации как о препятствии в достижении желаемого расширяется вплоть до того, что фрустрирующей начинает считаться ситуация, когда, например, индивид становится свидетелем агрессии, направленной на кого-то другого.

Исходя из основных представлений бихевиористов, патология поведения является следствием научения неправильному, неадекватному или отклоняющемуся поведению, которое, получив какое-то подкрепление, становится частью поведенческого репертуара личности. Тем самым ключ к пониманию поведения человека, его действий и поступков следует искать в ситуативных, внешних факторах. В соответствии с теорией социального научения, чтобы понять поведение человека, следует, прежде всего, обратиться к факторам, провоцирующим проявление той или иной модели конфликтного реагирования на внешнюю ситуацию, а также к факторам, повлиявшим на усвоение этой модели поведения и ее закрепление.

Непосредственное исследование конфликтов как реакции на те или иные особенности внешней ситуации связано с экспериментальными работами М. Дойча в изучении интерперсональных конфликтов и М. Шерифа в области межгрупповых конфликтов. Именно им, в первую очередь, психология, обязана введением конфликта в ранг экспериментально изучаемой психологической проблематики. Диссертационное исследование *Мортон Дойча* (1920–2017), ученика и младшего коллеги К. Левина, было посвящено влиянию кооперации и конкуренции на групповые процессы. Его первые эксперименты, начавшиеся в 1948 г., строились в виде следующей процедуры. Будучи преподавателем

психологии, М. Дойч разделил студентов на 10 групп по пять человек, с которыми он проводил еженедельно по три часа в течение шести недель. Все группы выполняли одни и те же задания, состоявшие в быстром решении не слишком сложных интеллектуальных задач, составлении письменного ответа на вопрос о некоей личной проблеме, групповой дискуссии на заданную тему и т. д. После первой недели встреч группы в случайном порядке разделялись на группы с конкурентной и кооперативной системой оценивания. Конкурентные группы оповещались о том, что их дискуссии будут оцениваться в соответствии с индивидуальным вкладом каждого студента в групповую дискуссию, который будет сравниваться с вкладами остальных членов группы, в соответствии с чем лучший «вкладчик» получит высший балл, следующий – ниже и т. д. Членов кооперативных групп, напротив, ставили в известность о том, что все они получают один и тот же балл, который будет определяться на основе сравнения результатов их коллективной работы с четырьмя такими же группами. Таким образом, лучшая группа получит высший балл, следующая – ниже и т. д. Все студенты были согласны с предложенными процедурами. И, поскольку оценкам в их институте придавалось большое значение, они были мотивированы на получение высоких баллов в обеих ситуациях. За группами постоянно наблюдали трое ассистентов, регистрировавших такие аспекты группового общения, как дружелюбность, открытость и качество дискуссии. Также обращалось внимание на коммуникацию между членами группы и их взаимное приятие, понимание во время дискуссий. В дополнение к этому после каждой дискуссии студенты заполняли анкеты, в которых оценивали различные аспекты обсуждения, свои реакции во время него и свои установки относительно других членов группы.

Последующие лабораторные исследования М. Дойча строились по той же модели создания внешней ситуации конкуренции или кооперации, которая предполагает разные типы взаимозависимости между участниками эксперимента, варьирование внешних условий (включая стратегии поведения «подставного» партнера) и регистрацию реакций испытуемых на эту. Начиная с 1948 г., М. Дойчем были выполнены сотни исследований. Изучались кооперативные и конкурентные отношения как внутри групп, так и между ними; исследования проводились в учебных классах, рабочих ситуациях и лабораторных условиях; изучались группы с гомогенным составом и состоящие из людей разных способностей, различной расовой и этнической принадлежности и т. д.

Результатом этих многочисленных исследований стала теория кооперации и конкуренции. М. Дойч считает, что его теория строится вокруг двух основных положений: одно из них связано с типом

взаимозависимости между целями людей, вовлеченных в данную ситуацию, другое – с типом действий этих людей. Он различает два основных типа взаимозависимости целей: способствующая взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком позитивно связаны с вероятностью или степенью ее достижения другими; и противоположная взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одними негативно коррелируют с вероятностью или степенью достижения цели другими. Также выделяются два типа действий индивида: эффективные действия, которые улучшают шансы действующего лица на достижение цели, и ухудшающие действия, имеющие противоположные результаты.

Ключевым моментом теории М. Дойча является его «закон социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях и аттитюдах, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружественными аттитюдами, чувствительностью к общим интересам и неподчеркиванием противоположных интересов, ориентацией на взаимную власть скорее, чем на различия во власти, и т. д. Аналогичным образом конкуренция вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией; минимизацией осознания сходства в ценностях и увеличением чувствительности к противоположным интересам; подозрительными и враждебными установками; значимостью, ригидностью и масштабностью конфликтной проблемы и т. д.

Таким образом, в теории М. Дойча конфликтная феноменология описывается как следствие объективного столкновения интересов. Дойч верил, что результаты лабораторных экспериментов открывают путь к пониманию реальных конфликтов между живыми людьми.

Другое известное имя в области ситуационного подхода к изучению конфликтов – это *Музафер Шериф* (1906–1988) с его знаменитыми экспериментами, в которых конфликт создавался в реальных условиях человеческого взаимодействия. Объектом его внимания стали межгрупповые конфликты. Общая схема экспериментов М. Шерифа сводилась к следующему. В летнем лагере группу незнакомых между собой мальчиков подросткового возраста (от 11 до 14 лет) делили на две подгруппы, в каждой из которых шла своя жизнь. Отдыхая, играя, занимаясь хозяйственными делами, мальчики сдружились между собой, образовав две сплоченные группы. После того, как у них сформировалось сильное чувство групповой принадлежности, началась следующая, основная стадия

эксперимента. Группы подростков сталкивались в сильной конкурентной ситуации – между ними организовывались разные соревнования со строгим соперничеством, в результате которых одна из групп объявлялась победившей, а другая – проигравшей. На этой стадии и был зафиксирован тот результат, который предполагался основной гипотезой М. Шерифа: объективно конкурентная ситуация, в которой оказывались группы, вызывала конфликт между ними.

*Игровая модель конфликта Й. Хейзинги, Э. Берна. Йохан Хейзинга* (1872–1945) известен своей работой «Homo ludens» («Человек играющий»), в которой он утверждает тезис об игровом характере культуры. Автор говорит об использовании игр в правосудии, культуре, этике; говорит о том, что игра старше самого человека, так как животные тоже играют.

Именно на игровых формах базировались улаживание споров с помощью оружия и условности аристократической жизни. Й. Хейзинга убежден, что культура в ее древнейших формах зачинается не как игра и не из игры, а в игре. Обзор истории культуры, ее различных эпох приводит ученого к выводу об убывании игрового элемента в культуре. Вытеснение игры, начавшееся в XVIII в., фактически заканчивается к XIX в. Духом общества, по мнению Й. Хейзинги, начинает завладевать трезвое, прозаическое понятие пользы.

Й. Хейзинга рассматривает взаимосвязь игры и сражения. Оба понятия нередко сливаются. Всякая схватка, если она ограничена определенными правилами, имеет (уже в силу этого ограничения) формальный признак игры. Сражение как одна из функций культуры всегда предполагает наличие ограничительных правил, требует признания за собой некоторых качеств игры. В архаической, варварской сфере взглядов кровавая битва, праздничное воинское состязание и пышный турнир, связанные определенными правилами, воспринимаются в рамках первичного представления об игре. О войне же можно говорить как о функции культуры в той степени, в которой она ведется в границах определенного круга, члены которого признают равенство или равноправие друг друга. На таких ограничениях до новейшего времени базировалось международное право, в котором выразилось стремление включить войну в сферу культуры. И только теория «тотальной войны» полностью отказывается от остатков культуры, и тем самым игровой функции войны.

Итак, Й. Хейзинга взаимосвязь игры и культуры видит, прежде всего, в агональном характере войны: состязательный момент вступает в действие с той минуты, когда воюющие стороны начинают видеть в друг друга противника, сражающихся за то, на что имеют право.

Одной из форм состязания в архаический период культуры является поединок (группа воинов бросает вызов равному числу вражеских воинов), где личное единоборство может служить оракулом, предвещающим исход будущего сражения. Наиболее яркий пример такого поединка – эпоха, получившая современное название «раннего нового времени», когда дуэль принимает чрезвычайно кровавые формы. Дуэль в своей сущности – это ритуальная игровая форма, это регламентация внезапно свершающегося убийства, вызванного безудержным гневом. Место схватки – игровое пространство, равное оружие должно быть тщательно сверено, подается знак к началу и прекращению дуэли, предписывается число выстрелов. Появление крови уже само по себе достаточно для выполнения требования, чтобы поруганная честь была отмечена кровью.

Анализ Й. Хейзингом агонального элемента в современной войне сводится к следующему: понятие войны возникает тогда, когда особое настроение охватывающей всех враждебности отличается от распри между отдельными людьми, а до некоторой степени и родовой ненависти. Такое различие помещает войну не только в сакральную, но и в агональную сферу. Война возвышается до святого дела, где все вместе могут померяться силами. Война рассматривается в свете священного долга и чести и разыгрывается в присущих им формах.

Обычай, проистекающий из отношения к войне как к благородной и честной игре и время от времени появляющийся даже в условиях нынешнего времени – это обмен любезностями с неприятелями. Договоренность о месте и времени битвы формирует кардинальную черту отношения к войне как к честному состязанию.

Архаическое общество очерчивает границы дозволенного, т. е. правила игры, непосредственной для тесного круга своих современников или себе подобных. Но фатальное развитие технических и политических возможностей и выкорчевывание нравственных устоев в новейшее время во всех отношениях сделали бездейственной конструкцию военного права, когда противник признается равной стороной, притязающей на честное и почетное обращение. И как только члены сообщества государств на практике отвергают обязательность международного права, то с последними, чисто формальными остатками игрового поведения исчезают всякие притязания на культуру. И общество скатывается до уровня еще более низкого, чем архаическая культура. Так безраздельное насилие снова вступает в «свои права».

Отсюда следует важный вывод о том, что без поддержания определенного игрового поведения, культура вообще невозможна. Но и в обществе, одичалом от отказа от правовых норм, агональный инстинкт вовсе не исчезает, так как он коренится в самой природе человека. Но все

же в неизменных, всегда освященных культом боевых играх вырастают сами культурные формы, развивается структура общественной жизни. Духовные силы общества ищут выхода в образных выражениях героической жизни, свершающихся в благородном соперничестве, в сфере чести, добродетели и красоты. Идея благородного единоборства остается, таким образом, одним из сильнейших импульсов игры. Нет сомнений, например, и в том, что идеал рыцарской чести, доблести, самообладания и чувства долга развивал и облагораживал те культуры, которые его почитали.

Американский психолог *Эрик Берн* (1902–1970) разработал *концепцию транзактного анализа*. Согласно данной теории все люди разделяются по трем основным состояниям, которые доминируют в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый».

*Дитя (ребенок)* является средоточием жизненной энергии, жизнерадостности, яркой эмоциональности, спонтанности творческих способностей. Вместе с тем для него характерны недостаток самоконтроля, избегание ответственности, беспомощность, ранимость (принцип «Хочу!»). *Родитель* обладает набором жизненных правил, оценок, желанием и способностью помогать, опекать, учить, судить, наказывать и поощрять. Он предсказуем, ригиден, стремится к власти (принцип «Должен!»). *Взрослый* ориентирован на реальность, рационален, адаптивен, руководствуется понятием целесообразности и выгоды. У каждого человека в процессе общения актуализируется то одна, то другая из этих «частей» его личности в зависимости от ситуации и ее участников (принцип «Разумно!»). В транзактной модели человеческих отношений возникновение конфликта связывается с тем, что в процессе общения у людей вступают во взаимодействие несоответствующие друг другу «части» их личностей.

Так, если один участник общения обращается от своего Взрослого к Взрослому другого, а тот отвечает от своего Родителя Ребенку собеседника, то возникает несоответствие – так называемая «перекрестная транзакция», и разгорается конфликт. Например, сотрудник говорит руководителю: «Мне не удалось договориться о переносе встречи с нашим поставщиком». Руководитель возмущается: «Так я и знал, что на вас нельзя положиться. Все придется делать самому» (рисунок 1).

Часто конфликт возникает при послании от Ребенка к Ребенку, но получении ответа от Родителя к Ребенку:

- А не закончить ли нам сегодня работу пораньше?
- Вы недостаточно серьезно относитесь к заданию.

Возможны самые разные варианты несоответствий, которые ведут к обострению отношений и взаимному непониманию. Нередко послания

производятся в неявной форме, т. е. производятся так называемые «скрытые транзакции».

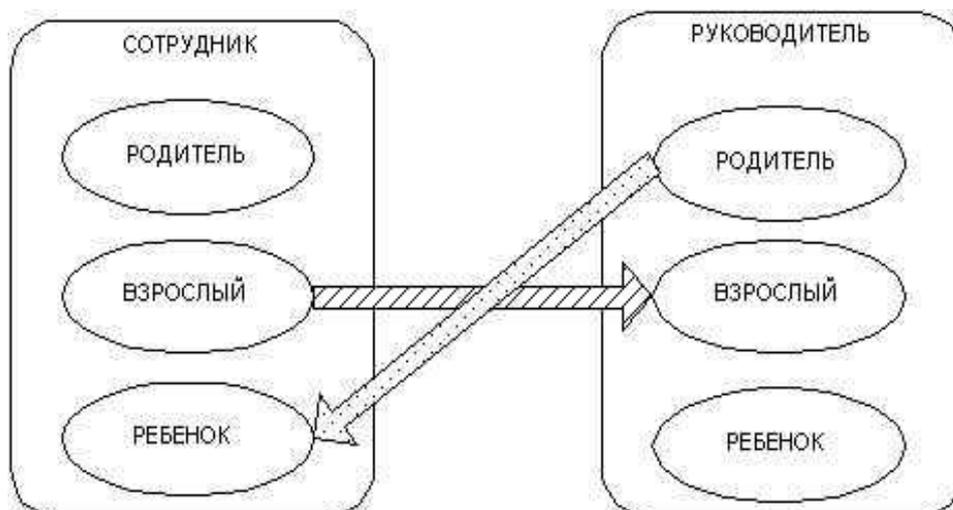


Рисунок 1 – Перекрестная транзакция

Для успешного общения, предупреждения и разрешения конфликтов важно уметь определить «адресата» явного или скрытого послания и дать дополнительную, т. е. неперекрестную транзакцию. После удовлетворения запроса возможен переход к общению на уровне *Взрослый – Взрослый*, который, несомненно, является основным в ходе переговоров. Но если человек остается все время на уровне *Взрослого*, тогда как партнер обращается к нему с других уровней, то он не сможет подстроиться под партнера. Необходимо актуализировать то или иное состояние своего «я» в зависимости от запроса.

В транзактной психологии выделяется целый ряд устойчивых поведенческих паттернов – «игр», составной частью которых являются разыгранные по всем правилам соответствующих сценариев конфликты. Для того чтобы избежать этих конфликтов, необходимо осознать предписанную сценарием роль и отказаться ее играть.

Конфликт чаще всего базируется на подключении *Ребенка*, поскольку гнев, зависть, страх, обида, любовь и другие эмоциональные реакции являются свойственной ему прерогативой. Именно *Ребенок* чаще всего становится объектом манипуляций.

**Конфликт как когнитивный феномен.** С началом становления когнитивистских подходов в психологии стал проявляться все больший интерес к роли когнитивных процессов в регуляции взаимодействия людей, к тем субъективным образам окружающей действительности, которые складываются у индивида и организуются в связные и

по возможности непротиворечивые интерпретации картины мира. *Курт Левин* (1890–1947) ввел принципиально иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. В соответствии с теорией поля описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т. е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя. Если психоанализ рассматривал интрапсихические, «внутренние» факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным, «внешним», то К. Левин фактически объединил их, придав «внешним» (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам «внутренний», субъективный характер.

К. Левин был первым психологом, исследовавшим конфликт как таковой. Это относится и к его описаниям конфликта в теории поля, и к его изучению проблем интерперсональных отношений в американский период его деятельности, и к его работам, обобщенным в книге «Разрешение социальных конфликтов». В теории поля К. Левина конфликт «психологически характеризуется как ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные одновременно воздействующие силы примерно равной величины». Случай, когда индивид находится между двумя позитивными или негативными валентностями или же один и тот же объект одновременно наделен как позитивной, так и негативной валентностью, описывают основные виды внутриличностного конфликта. Межличностные конфликты интерпретируются как «конфликты между собственными и вынуждающими силами», т. е. как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой. По мнению К. Левина, законы развития конфликта едины для всех его разновидностей, однако случай конфликта между собственными и внешне вынуждающими силами имеет специфическую возможность разрушения этой внешней власти. Из этих теоретических построений выросли экспериментальные исследования групповой атмосферы в ситуации авторитарического руководства, которая интерпретировалась как противоречие между вынуждающими и собственными силами. Напомним, что «воздействующие силы» или «валентности» в рассуждениях К. Левина являются не объективными характеристиками внешней ситуации, а представляют собой результат наделения индивидом внешних объектов субъективными значениями, их субъективного восприятия. Необходимо также подчеркнуть факт неоспоримого влияния Левина на когнитивные идеи в области изучения конфликтов.

Приведем пример развития когнитивного подхода в исследовании конфликтов. Одна из немногих работ, в которой конфликт непосредственно изучается как когнитивная схема, относится к области

межгрупповых конфликтов и принадлежит *У. Клару* и его коллегам (1988). Авторы интерпретируют конфликт как специфическую когнитивную схему. Под когнитивной схемой понимается семантическая сеть взаимосвязанных значений (того, что подразумевается), проистекающих от особого центрального убеждения. В случае конфликтной схемы этим специфическим центральным убеждением является несовместимость целей различных сторон. Если эта несовместимость признается индивидом или группой, конфликтная схема активизируется, и ситуация будет рассматриваться как случай конфликта. У. Клар и его соавторы подчеркивают, что конфликт не возникает от несовместимых действий, которые не обязательно должны восприниматься как конфликт. Конфликт рассматривается не просто как свойство ситуации, а скорее как выводы, делаемые на ее основе. Более того, однажды сформированная схема начинает в значительной степени управлять кодированием, организацией и поиском информации. Если ситуация определяется как конфликтная, для ее характеристики будут выбираться признаки, поддерживающие эту схему. Поскольку конфликт связан с определенной интерпретацией ситуации, неизбежно появление различий между индивидами и группами в том, как они оценивают те или иные особенности ситуаций. Содержание представлений о том, что считать конфликтом, может различаться. Кроме того, могут наблюдаться различия, связанные с общим богатством когнитивного репертуара и предрасположенностью к использованию тех или иных схем. Авторы предлагают ряд следствий из общего понимания природы и механизмов действия когнитивных схем. Все структуры знания формируются в результате двухфазного процесса, в ходе которого генерируются и проверяются гипотезы. Факторы, облегчающие или затрудняющие выдвижение гипотез, делятся на две категории – когнитивные и мотивационные. Когнитивные факторы могут быть описаны в двух аспектах – наличия идей в личностном концептуальном репертуаре и их доступности в данный момент. К мотивационным факторам относятся потребность в когнитивной структуре (стремление иметь ясное и четкое представление о данной проблеме), опасение невалидности и потребность в окончательных выводах, принятие которых зависит от того, в какой степени они конгруэнтны индивидуальным желаниям и устремлениям. Предпочтение, оказываемое определенным выводам, может побуждать индивида генерировать представления, альтернативные нежелательным, и наоборот, удерживать его от этого, если возникающее представление его устраивает. Понимание конфликта как когнитивной схемы приводит к выдвижению идей, касающихся возможностей управления конфликтами.

### **Характеристика конфликтологической практики**

1. Результаты психологического исследования поведения людей в конфликтах все больше стали применяться в практике разрешения реальных конфликтов и в обучении искусству справляться с конфликтами. Д. Горовиц и С. Бордман создали специальную программу психологического тренинга, нацеленного на обучение конструктивному поведению в условиях конфликтной ситуации. Ч. Освуд предложил методику ПОИР (постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности), предназначенную для снижения конфликтности в международных отношениях.

2. Особое развитие получила разработка переговорных методик разрешения конфликта (Дж. Скотт, Ш. Боуэр и Г. Боуэр, Х. Корнелиус и Ш. Фэйр, Д. Дэна, Г. Келман, Т. Крум и др.). Всемирную известность приобрел Гарвардский метод принципиальных переговоров, разработанный Р. Фишером и У. Юри.

3. С 1970-х гг. стала интенсивно разрабатываться методика переговоров с участием посредников или медиаторов (В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин, Ф. Форсайт и др.). Создание эффективных методов медиации проведения переговоров с помощью медиаторов привело в 1970–1980-х гг. к тому, что появились специалисты-практики, способные оказать реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо организованного процесса.

4. В США впервые появились учебные заведения, выпускающие профессиональных специалистов-медиаторов. Стали создаваться медиаторские фирмы, оказывающие посредническую помощь людям в разрешении самых разнообразных конфликтов – служебных, соседских, семейных, между отдельными людьми, между группами, между организациями. В настоящее время в Америке, по некоторым данным, более половины гражданских исков улаживаются в досудебном и внесудебном порядке с помощью переговоров между конфликтующими сторонами с участием посредников. Во многих штатах при судах работают профессиональные медиаторы, и судьи, прежде чем принять к производству гражданские иски, рекомендует конфликтующим сторонам обратиться к ним.

5. 1986 г. был объявлен Организацией Объединенных Наций годом мира. В связи с этим в Австралии был создан Международный центр разрешения конфликтов, ведущий практическую работу по улаживанию конфликтов и обучению этому искусству. Конфликтологические центры с аналогичными задачами возникают во многих других странах.

6. В 1990-х гг. в Россию и Беларусь вошла практика медиаторства. В Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России Центр

разрешения конфликтов, а в 1997 г. создан Кубок конфликтологов, объединивший профессиональных конфликтологов-медиаторов. В Беларуси Первый Центр медиации и переговоров был открыт в 2013 г. в Минске.

Отметим общие тенденции накопления конфликтологических знаний, умений и навыков. Историческое развитие конфликта шло по пути изменения его характеристик:

- росла мера субъектности личности и выделение личности из общности людей;
- изменялся объект конфликта: кроме материального предмета им стали и духовные ценности;
- увеличивалось число способов разрешения конфликта;
- появлялось собственно право субъекта на конфликт.

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

Среди субъектов конфликтов не бывает, когда:

- 1) у человека отсутствует свое «я» или оно подавлено другим субъектом;
- 2) субъект не умеет или не хочет видеть за конфликтами отношений;
- 3) внешний конфликт переходит во внутренний план и не очевиден для окружающих;
- 4) субъект не хочет решать проблему (как страус, прячущий голову в песок: А что, собственно, произошло?);
- 5) субъект бежит от свободы выбора;
- 6) субъект видит возможность конфликта на ранней стадии и предотвращает его возникновение.

С. М. Емельянов определяет возможность найти необходимые и достаточные условия для возникновения конфликта. Необходимыми условиями существования конфликта являются:

- взаимодействие двух или более субъектов;
- взаимозависимость субъектов, побуждающая их участвовать во взаимодействии;
- наличие различий, лежащих в основе социального взаимодействия;
- осознание данных различий.

Достаточным условием выступает несовместимость притязаний сторон, нулевая сумма конфликтного взаимодействия: выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой, а каждый оппонент стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента.

### Тема 1.3 Феноменология конфликта. Структурная модель конфликта

Структурные характеристики конфликта являются статичными элементами. Они могут быть обнаружены в «срезе» конфликта. А его динамические характеристики связаны с тем, «какие именно события происходят» в конфликте. Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых его существование невозможно: «изъятие» любого такого компонента из пространства конфликта либо сводит конфликт на нет, либо существенно меняет его характер.

Структурные компоненты конфликта отражены на рисунке 2.

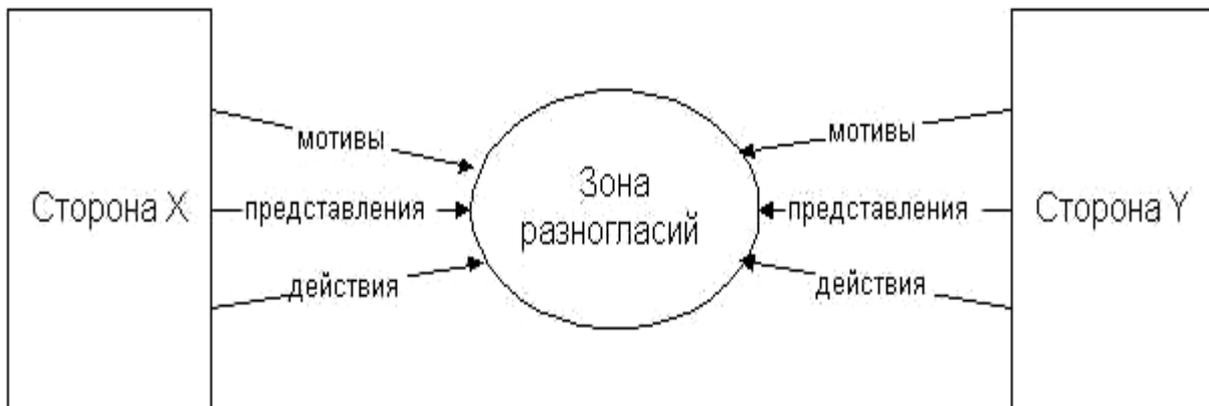


Рисунок 2 – Структура конфликта

**Стороны, участвующие в конфликте** – участники конфликтного взаимодействия. В конфликте участвуют, как минимум, две стороны («конфликтанты») – отдельные индивиды или целые группы. В конфликтологической литературе конфликтантов часто называют противостоящими сторонами, реже – конкурентами, или соперниками. Иногда их именуют противниками, что обычно относится к конфликтам, протекающим в острой форме, где взаимодействие участников действительно больше напоминает борьбу враждующих противников. Участники конфликта обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых осуществляется их взаимодействие в данной ситуации («начальник – подчиненный», «муж – жена», «отцы и дети»). Важными, с точки зрения возникновения и развития конфликта, считаются интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их социокультурные и индивидуально-психологические особенности.

Кроме того, в конфликте могут быть замешаны и другие участники: сочувствующие (той или другой стороне), провокаторы (подстрекатели),

примирители, консультанты, невинные жертвы. Успешное разрешение конфликта требует учета интересов всех участников конфликта.

Конфликтологу, стремящемуся разобраться в каком-либо конкретном конфликте, необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов. Под социальными характеристиками здесь понимаются принадлежность к тому или иному слою общества или общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, авторитет и пр. Психологические характеристики – это свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Есть трудные люди, конфликтные личности, с которыми нелегко найти общий язык, что создает в отношениях с ними напряженность, могущую легко перейти в конфликт.

***Зона разногласий или предмет конфликта.*** Конфликт возникает только тогда, когда есть ***зона разногласий*** – предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший противоречия. Зона разногласий не всегда легко распознаваема. Нередко участники конфликта сами не очень четко ее представляют. Бывает, им кажется, что весь сыр-бор разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением или случайным и малозначительным с виду проявлением более глубоких расхождений, которые остаются для конфликтантов неосознанными. Дело затрудняется еще и тем, что границы зоны разногласий подвижны. Они в ходе конфликта могут расширяться и сужаться. Конфликтанты часто, например, начинают дискутировать по какому-то вопросу, но в пылу полемики переходят на личности – и в результате к расхождениям по делу добавляются еще расхождения по поводу оценки поведения, манеры речи и морального облика друг друга. Зона разногласий разбухает, в ней загораются все новые и новые очаги спора. Наоборот, когда конфликтанты достигают согласия по какому-то пункту, зона разногласий, естественно, стягивается. При ликвидации всех расхождений она исчезает.

Зона разногласий состоит из объективных и субъективных факторов конфликта.

***Объективные факторы*** – это реально существующие в действительности обстоятельства. Например, социальное неравенство, ограниченность ресурсов, дефицит, утрата и искажение информации. Что касается личности, то объективными факторами в данном случае являются образование, квалификация, интеллектуальное развитие, возможности личности, ее установки и потребности. Из-за существования объективных факторов конфликты неизбежны.

*Субъективные факторы* – это иллюзорные, кажущиеся обстоятельства, представления сторон.

**Представления о ситуации** – информационные модели конфликта. Каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному – это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда, по крайней мере, один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Необходимо отметить следующее обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе сложившуюся ситуацию другой человек, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом У. Томасом («теорема Томаса»): «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям». Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях.

Мотивы сторон в конфликте – внутренние побудительные силы, которые подталкивают субъектов к конфликту. Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы – стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. Например, случай, когда два человека претендуют на единственный и неделимый объект (два человека соперничают из-за любви к одной и той же особе);

или случай, когда двое стремятся избежать одного и того же объекта в ситуации, когда по крайней мере одному из них придется его иметь (выговор, который должно получить одно из двух ответственных лиц); или случай, когда одно из двух лиц (супружеская пара) желает объект, а другое отвергает его (например, ребенка).

Итак, *мотивы сторон в конфликте* – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, которая вызвала конфликтную активность субъекта.

В конфликте достаточно сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их от участников конфликта. Часто конфликтантами декларируется мотивировка участия в конфликте, которая или значительно отличается от истинных мотивов, или не имеет с ними ничего общего.

Конфликтологу далеко не всегда легко понять мотивы, которыми руководствуются конфликтанты. Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их не вполне осознают или искренне заблуждаются относительно них. Однако для конфликтолога очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, потому что иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдодоприемлемому завершению.

*Действия.* Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Если конфликтолог появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, – это действия конфликтантов.

Конфликт напоминает айсберг: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, – зоны разногласий, представлений конфликтантов о сложившейся ситуации, мотивов и целей их поведения. Конфликтологу необходимо увидеть за видимыми реальными проявлениями конфликта его скрытые, глубинные корни. Нередко эта задача

затрудняется еще тем, что не все действия конфликтующих сторон демонстрируются напоказ. Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и от постороннего взора. Конфликтологу необходимо иметь это в виду.

*Основными видами действий* одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны;
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
- захват или удержание того, что, по мнению одной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (например, установка большого ящика для хранения в общем коридоре общежития);
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);
- унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления и оскорбительные требования);
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
- физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют против кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными или случайными, или просто необдуманными. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях она видит лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

Конфликтное взаимодействие представляет собой борьбу, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой. В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного конфликтанта вызывает соответствующие изменения в поведении другого.

Таким образом, конфликтующие стороны, так или иначе, воздействуют друг на друга. В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, так как направлены на

разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее.

### **Тема 1.4 Феноменология конфликта. Динамическая модель конфликта**

Структурные характеристики конфликта не дают возможности прогнозировать его развитие. С практической точки зрения более существенным представляется рассмотрение действий участников и исхода конфликта в контексте динамических характеристик.

Динамика представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов. В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. В ходе конфликта какие-то из них могут отсутствовать, по-разному может складываться продолжительность стадий, но последовательность в различных случаях одна и та же. Большинство современных авторов выделяют следующие стадии конфликта.

**1. Предконфликтная ситуация** – это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то случайно вторгшегося в эту стадию фактора (например, в автобус вошел человек и неожиданно устроил скандал). Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Этот период называется «*латентным*» (скрытым) и включает следующие этапы:

- возникновение объективной проблемной ситуации;
- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;
- попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;
- возникновение предконфликтной ситуации.

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго.

В предконфликтной ситуации необходимо обращать внимание на **конфликтогены** – слова (знаки), действия (или бездействие), порождающие или способные привести к конфликту. Термин введен психологом **А. П. Егидесом** (1940–2012) и в настоящее время приобрел значительную популярность в научных работах.

Большинство конфликтогенов не являются преднамеренными оскорблениями. Более того, нередко человек выдает конфликтоген незаметно для себя (привычные слова и жесты). Но многие даже непреднамеренные конфликтогены порождены такими подсознательными причинами, как агрессия, стремление к превосходству, высокомерие и т. п. На мелкие конфликтогены собеседник нередко не реагирует. Но накопление мелких конфликтогенов приводит к внешне беспричинной (или имеющей пустяковую причину) взрывной реакции (ссора, скандал, увольнение, развод и т. п.)

А. П. Егидес предложил выделить следующие типы конфликтогенов:

- стремление к превосходству;
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма;
- нарушение правил;
- неблагоприятное стечение обстоятельств.

*Стремление к превосходству:*

- прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, издевка, сарказм;
- снисходительное отношение, т. е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности:
  - хвастовство, т. е. восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых;
  - категоричность, безапелляционность, проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенность (предполагает собственное превосходство и подчинение собеседника);
    - навязывание своих советов;
    - перебивание собеседника, повышение голоса. Тем самым человек показывает, что считает собственные мысли более ценными, чем мысли других, что именно его надо слушать;
    - утаивание информации;
    - подшучивание.

*Проявления агрессивности.* В латинском языке слово *aggressio* означает «нападение». Агрессивность может быть чертой характера или проявляться ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства:

- природная агрессивность;
- ситуативная агрессивность вызывается неприятностями в личной жизни или на работе, плохим настроением и самочувствием, а также может стать ответной реакцией на полученный конфликтоген.

*Проявления эгоизма.* Слово «эгоизм» происходит от латинского *ego*, что обозначает «я». Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, поскольку эгоист свои личные интересы предпочитает интересам других людей, и это, конечно, становится благодатной почвой для конфликтов.

Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своих корыстных целей. Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Неадекватно высокая самооценка и эгоцентризм личности закрепляются уже в детском возрасте, и с течением времени в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном «Я», себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению.

*Неблагоприятное стечение обстоятельств.* Конфликтогены данного типа могут возникнуть помимо чьего-либо желания. Укажем некоторые обстоятельства, являющиеся конфликтогенами рассматриваемого типа: очередь, контакт с раздраженным человеком, неприятное известие или происшествие, невозможность выполнить обещанное, неожиданное изменение обстановки, скверная погода (жара, холод, гололед, сильный ветер), недостатки в работе общественного транспорта и т. д. В частности, теснота в общественном транспорте и вытекающие отсюда последствия являются конфликтогенами. Но даже и без этих нарушающих душевное равновесие факторов близкое расположение пассажиров друг к другу уже само по себе – конфликтоген. Исследования американского антрополога Э. Т. Холла показали, что вокруг каждого человека существует территория, воспринимаемая им как личное пространство. Эта зона называется интимной. Радиус ее достигает 46 см. В эту зону разрешается проникать родителям, детям, супругам, любимым. В ней выделяют подзону радиусом 15 см, которая называется сверхинтимной. И вот в нее-то в общественном транспорте попадают совершенно чужие люди, случайно оказавшиеся попутчиками.

Знание конфликтогенов позволит вам настроить себя на невосприимчивость к ним и тем самым уменьшить количество конфликтов.

**2. Инцидент** (от лат. *incidens* "случай, случающийся") – стечение обстоятельств, являющихся поводом для начала непосредственного столкновения сторон. Это первое столкновение сторон, стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфликта. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу терпения.

Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного

хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте. Можно выделить четыре типа инцидента по характеру возникновения:

- 1) объективные целенаправленные инциденты;
- 2) объективные нецеленаправленные инциденты;
- 3) субъективные целенаправленные инциденты (человек идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы);
- 4) субъективные нецеленаправленные (нечаянно столкнулись интересы двух или нескольких сторон) инциденты.

Инцидент обнажает позиции сторон и делает явным деление на своих и чужих, друзей и врагов, союзников и противников. После инцидента становится ясным кто есть кто. Однако реальные силы оппонентов еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов (материальных, физических, финансовых, психических, информационных и т. д.) противника является весьма важным фактором сдерживания развития конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта. Поскольку ясно, что если бы обе стороны имели четкое представление о потенциале противника, его ресурсах, то многие конфликты были бы прекращены с самого начала. Более слабая сторона не стала бы во многих случаях усугублять бесполезное противоборство, а сильная сторона подавила бы противника своей мощью. В обоих случаях инцидент был бы достаточно быстро исчерпан.

Таким образом, инцидент часто создает амбивалентную ситуацию в установках и действиях оппонентов конфликта. С одной стороны, хочется быстрее ввязаться в драку и победить, а с другой – трудно входить в воду, не зная броду.

Поэтому важными элементами развития конфликта на этой стадии являются «разведка», сбор информации об истинных возможностях и намерениях оппонентов, поиск союзников и привлечение на свою сторону дополнительных сил. Поскольку в инциденте противоборство носит локальный характер, весь потенциал участников конфликта еще не демонстрируется, хотя все силы уже начинают приводиться в боевое состояние.

Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров прийти к компромиссу между субъектами конфликта. И эту возможность следует использовать в полной мере. Если же после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом

следуют второй, третий и т. д. Конфликт вступает в следующий этап – происходит его эскалация (нарастание).

**3. Эскалация** (от лат. *scala* "лестница") – это прогрессирующее во времени развитие конфликта, интенсификация борьбы оппонентов. В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов – действий и противодействий конфликтующих сторон. Эскалация может быть *непрерывной* – с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты, и *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает. Эскалация также может быть *крутой* (быстро возрастающей до крайне резких проявлений враждебности) и *вялой* (медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне). В последнем случае имеет место хронический, затяжной конфликт.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

*1. Сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности.* В процессе эскалации происходит переход к более примитивным формам отражения реальности и поведения.

*2. Вытеснение адекватного восприятия другого образом врага.* Образ врага как целостное представление об оппоненте, который интегрирует искаженные и иллюзорные черты, начинает формироваться в процессе латентного периода конфликта как результат восприятия, детерминированного отрицательными оценками. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит опосредованный характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное. В процессе эскалации образ врага проявляется все более отчетливо и постепенно вытесняет объективный образ.

Об образе врага, который доминирует в конфликтной ситуации, свидетельствует:

- недоверие;
- возложение вины на врага;
- негативное ожидание;
- отождествление со злом;
- представление «нулевой суммы» («все, что выгодно врагу, вредит нам», и наоборот);
- деиндивидуализация («всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим врагом»);

• отказ в соболезновании.

Закреплению образа врага способствуют:

- рост негативных эмоций;
- ожидание деструктивных действий от другой стороны;

- негативные стереотипы и установки;
- серьезность объекта конфликта для лица (группы);
- продолжительность конфликта.

3. *Рост эмоционального напряжения* возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба, на снижение управляемости противоположной стороной, на невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме за короткое время, на сопротивление оппонента.

4. *Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам.* Когда сталкиваются мнения людей, то люди обычно стараются их аргументировать. Другие, оценивая позицию человека, тем самым косвенно оценивают и его способность к аргументации. Критика результатов интеллектуальной деятельности человека может быть воспринята как негативная оценка его самого как личности. Критика в данном случае воспринимается как угроза самооценки лица, а попытки защитить себя ведут к смещению предмета конфликта в личностный план.

5. *Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация.* Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны. Поэтому эскалация конфликта может быть рассмотрена как процесс углубления противоречий.

6. *Применение насилия.* Характерным признаком эскалации конфликта является применение последнего из аргументов – насилия. Агрессия связана со стремлением какой-либо внутренней компенсации (за утраченный престиж, снижение самооценки и т. д.), возмещения ущерба.

7. *Потеря первоначального предмета разногласий* заключается в том, что противоборство, которое началось через спорный объект, перерастает в более глобальное столкновение, в процессе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли. Конфликт становится независимым от вызвавших его причин.

8. *Расширение границ конфликта (временных и пространственных).* Происходит генерализация конфликта, т. е. переход к более глубоким противоречиям, возникает множество различных точек соприкосновения. Конфликт распространяется на большой территории.

9. *Увеличение количества участников.* Может происходить преобразование межличностного конфликта в межгрупповой, изменение структуры групп, участвующих в противоборстве. Изменяется и сам характер конфликта, расширяя набор применяемых в нем средств.

На стадии эскалации оппоненты используют конфликтные действия – действия, ущемляющие убеждения, интересы, чувства социальных субъектов: материальные, экономические, политические, идеологические, моральные, религиозные и т. п.

**4. Кульминация** – верхняя точка эскалации, критическая точка развития конфликта. Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают. Кульминация обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по погашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтантов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им надоедает конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает, в других – оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал» негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации наступает, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения.

**5. Завершение конфликта** – переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Здесь существует два понятия: 1) цена конфликта; 2) цена выхода из конфликта. Цена конфликта для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин:

- затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны;
- потери, связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела, беспорядок, застой, утрата общественного престижа).

Цена выхода из конфликта – это разность между утратами, с которыми сопряжен выход (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; нахождение новых возможностей; уступки другой стороне), и приобретениями, которые даст выход. Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна.

Завершение конфликта может быть достигнуто либо самими конфликтующими сторонами без помощи каких-либо посторонних лиц, либо путем подключения третьей стороны.

**6. Постконфликтная ситуация.** Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Влияние прошедшего конфликта на возникшую после

его завершения ситуацию называется последствием конфликта. Оно может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени.

## РАЗДЕЛ 2 ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### Тема 2.1 Поведение личности в конфликте

#### Модель двойной заинтересованности

Идея модели двойной заинтересованности берет свое начало в менеджерской системе Р. Блейка и Дж. С. Моутона (1964), а применяли ее при анализе конфликтов многие авторы. Для параметров в этой модели часто употребляются другие обозначения. Например, заинтересованность одной стороны в своих успехах иногда называется настойчивостью, а заинтересованность одной стороны в успехах другой – готовностью к сотрудничеству (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модель двойной заинтересованности

Модель постулирует два типа заинтересованности: заинтересованность в собственном успехе и заинтересованность в успехе другого. Оба эти вида заинтересованности варьируются от полного безразличия (0), до высшей степени заинтересованности.

Заинтересованность в собственных успехах означает, что своим интересам сторона придает основное значение. При сильной заинтересованности в своих успехах первая сторона крайне неохотно идет на уступки.

Заинтересованность в успехах другой стороны означает, что первая сторона признает важность ее интересов и чувствует себя ответственной за их удовлетворение. Эта забота об успехах другой стороны может быть искренней, продиктованной подлинным интересом к ее благополучию. Но чаще же такая забота является инструментальной (стратегической), т. е. помощь, оказываемая другому, должна послужить удовлетворению собственных интересов. Так, например, одна сторона часто улучшает условия работы другой, поскольку она зависит от нее и старается способствовать ее нуждам.

Модель двойной заинтересованности первоначально развивалась как теория индивидуальных различий в стиле конфликтного поведения. Стилем конфликтного поведения называют способ, к которому индивид обычно прибегает в случае конфликта. Модель двойной заинтересованности свидетельствует о том, что стиль конфликтного поведения определяется степенью силы двух независимых, индивидуальных переменных величин – заинтересованностью стороны в своих успехах и заинтересованностью ее в успехах другой стороны.

Модель двойной заинтересованности выступает также как теория относительного влияния условий выбора стратегии. Одни из этих обстоятельств воздействуют на заинтересованность стороны в собственных успехах, другие – на заинтересованность одной стороны в успехах другой.

Заинтересованность стороны в собственных успехах может зависеть от множества факторов. Один из них – значимость интересов, удовлетворению которых эти успехи способствуют. Важные интересы порождают высокие и упорные притязания, а это по существу равно сильной заинтересованности стороны в собственных успехах. Другим фактором степени заинтересованности стороны в собственных успехах, о какой бы сфере ни шел разговор, является значение, какое эти успехи могут иметь для других сфер ее жизни.

Степень заинтересованности стороны в своих успехах зависит также от того, с каких позиций она к этим успехам относится. Если сторона сосредоточивается при конфликте на возможных потерях, это называется

негативным подходом. Но если все внимание стороны концентрируется на возможном выигрыше – это подход позитивный.

Заинтересованность стороны в собственных успехах снижается еще и от боязни конфликта. Ведь высокая заинтересованность в собственных успехах означает нежелание идти на уступки, а это ведет к усилению конфликта.

### **Основные стратегии и стили (тактики) поведения личности в конфликте**

*Стратегия* – это базовое понятие, которое выявляет позицию человека в отношении проблемы. В конфликтологии выделяют две базовые стратегии: кооперацию и конкуренцию.

*Тактика (стиль)* – это конкретное поведение человека, исходя из этой позиции, способ, к которому индивид обычно прибегает в случае конфликта.

Одной из самых популярных и широко используемых является концепция *Томаса – Килменна*, в которой выделяется пять основных стилей (тактик) человеческого поведения в конфликте (рисунок 4).

У

Соперничество Выигрывает А, проигрывает Б	Сотрудничество Выигрывают и А, и Б	
	<i>Компромисс</i> А и Б делят выигрыш и потери	
Игнорирование Проигрывают и А, и Б	Приспособление Проигрывает А, выигрывает Б	

Х

Рисунок 4 – Сетка Томаса-Килменна

Основанием для выделения указанных стратегий поведения является динамика соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов (ось Y) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось X).

1. В начале осей находится нулевая точка, в которой не происходит удовлетворения ничьих интересов. Эта точка соответствует тактике *избегания*, или *ухода* – игнорированию конфликтной ситуации. Человек делает вид, что ее не существует и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

В некоторых случаях именно такой стиль оптимальный. К ним можно отнести ситуации, которые не особенно значимы для нас и не стоят того, чтобы тратить свои силы и материальные ресурсы на их разрешение. Иногда лучше «не связываться», так как наши шансы что-то улучшить близки к нулю. С другой стороны, нередко невмешательство может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается, и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными. В результате вполне разрешимая поначалу ситуация порой превращается в неразрешимую.

Таким образом, уход от решения проблемы или избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, нежелание решать проблему вообще.

2. Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. Будем называть такую линию поведения стилем (тактикой) соперничества. Соперничество позволяет добиваться необходимого результата, стимулирует развитие, способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой и сутью. Например, спортивные соревнования, артистические состязания, многие случаи устройства на работу, поступления в учебное заведение по конкурсу и др.

В то же время соперничество требует приложения всех сил, что может приводить к их истощению, болезни. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только с непосредственными конкурентами. У человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стараться не поддержать, а «утопить» прежнего победителя. Соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов.

Таким образом, *соперничество* – навязывание другой стороне предпочтительного для одной стороны решения. Данная тактика ущербна при решении проблем, так как не дает оппоненту возможности реализовать (в какой-либо мере) свои интересы. Эта тактика оправдана при явной конструктивности предлагаемого одним из оппонентов решения, выгоды результата для всей группы, отсутствия времени. Соперничество

целесообразно в экстремальных ситуациях и при высокой вероятности опасных последствий.

3. Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчивости оппоненту, демонстрирует тактику приспособления к оппоненту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями. Чем большее значение координаты  $X$  имеет точка, тем сильнее проявляется данная тенденция. Таким образом, *приспособление* – это тактика уступок требованиям партнера.

Уступки могут демонстрировать добрую волю и служить позитивной поведенческой моделью для оппонента. Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Такой стиль позволяет сохранить ресурсы до более подходящего момента. Если баланс сил складывается явно не в нашу пользу, капитуляция может оказаться наилучшим выходом. Иногда мы уступаем, поскольку признаем правоту оппонента.

Однако уступка может оказывать и негативное влияние. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента. В конце концов, уступая, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы.

Так, одна из абитуриенток университета не смогла устоять перед просьбами своих соседей по экзаменационной скамье помочь решить их задачи во время централизованного тестирования по математике. Из-за этого она не успела полностью выполнить свой вариант, хотя была хорошо подготовлена. В результате менее знающие абитуриенты поступили в университет, а она – нет.

Следовательно, приспособление, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую тактику вынуждают: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него, незначительность проблемы. Данную тактику можно использовать, если существует угроза еще более серьезных негативных последствий.

4. В центральной части пространства между осями располагается множество точек возможного компромисса. Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину.

Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все. Однако компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы

полностью, и основа для конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

Слушатели курсов повышения квалификации попросили преподавателя отпустить их на два часа раньше с послеобеденных занятий в предпраздничный день, так как у них были определенные планы на это время. Преподаватель считал возможным закончить занятие на час раньше. В результате он не успел полностью дать запланированный материал, а слушатели смогли реализовать свои планы лишь частично. Позднее слушатели имели значительные сложности при сдаче зачета этому преподавателю, и к тому же он получил замечание от руководства по поводу преждевременного окончания занятия.

Таким образом, *компромисс* – желание оппонентов завершить конфликт частичными уступками (поиск взаимных уступок). Компромисс эффективен в следующих случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают одинаковыми возможностями; наличия взаимоисключающих интересов, угрозы потерять все.

5. Еще одна тактика поведения в конфликтной ситуации выражается точками, имеющими одновременно высокие значения координат X и Y. Это тактика *сотрудничества* – стремление достигнуть максимально возможного удовлетворения своих интересов, а также интересов партнера (поиск альтернативного решения, полностью устраивающего интересы обеих сторон). Часто люди считают такой вариант желательным, но в данной конкретной ситуации конфликта нереальным. Однако во многих случаях ситуация кажется тупиковой только из-за того, что каждый из оппонентов выдвигает требования, которые явно находятся в противоречии с требованиями другого, и не ищет иных вариантов удовлетворения своих интересов. В отличие от компромисса, для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов.

Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы, партнерским характером отношений в его ходе. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами. Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем.

Корнем самого слова «сотрудничество» является «труд». Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для осуществления сотрудничества. Нередко эта стратегия требует и времени для ее успешного осуществления. В то же время сотрудничество не всегда возможно. Для него необходимо взаимное

желание разрешать проблему совместно, с учетом истинных интересов всех сторон.

Таким образом, сотрудничество направляет оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Данный стиль наиболее эффективен в ситуации сильной взаимозависимости оппонентов, склонности обоих игнорировать различие во власти, важности решения для обеих сторон, непродуманности участников.

Важно осознавать, что ни одну из вышеприведенных тактик нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.

Удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон приводит к тому, что почва, на которой базировался этот конфликт, исчезает, и риск возникновения постконфликтных осложнений сводится к минимуму. Часто люди предпочитают не тратить время на сотрудничество и, например, решают проблему с позиции силы. Но в дальнейшем они оказываются вынужденными потратить гораздо больше времени, нервов и материальных ресурсов на преодоление возникших последствий (например, на судебное разбирательство).

Выбирая стиль своего поведения в конфликте, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отношений с оппонентом, с другой. Если ни то, ни другое не представляет большой ценности, то, видимо, оптимальным будет *уход*. Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимыми, стоит добиваться своего с помощью *соперничества*. Если отношения важнее всего, то, наверное, лучше уступить (*приспособление*). Если же и отношения, и результат существенно важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение *сотрудничества*.

Когда человек пользуется, в основном, тактикой соперничества, он сильно рискует. Он может утратить партнеров, близких, здоровье, саму жизнь. Как только баланс сил изменится, соперники не упустят возможности этим воспользоваться. Соперничество требует постоянного напряжения сил и точной информации.

Человек, все время уступающий, не имеет шансов самореализоваться, добиться чего-либо. С ним не считаются, на нем «ездят». Такой человек склонен к комплексу неполноценности и депрессии со всеми

вытекающими последствиями. Согласно исследованиям, люди с низкой самооценкой, как правило, воспринимают несправедливость пассивно. Они больше озабочены сохранением хороших отношений, чем защитой своих интересов.

Практикующий преимущественно тактику ухода оказывается в социальной изоляции, чувствует себя одиноким. У такого человека велик риск возникновения алкоголизма, наркомании или другого неблагоприятного варианта ухода от реальных сложностей жизни.

Используемый главным образом компромисс может восприниматься как скользкий беспринципный человек, которого надо остерегаться.

Тяготеющий в подавляющем большинстве ситуаций к сотрудничеству рискует оказаться в роли кота Леопольда, безуспешно призывающего: «Ребята, давайте жить дружно!». Он может восприниматься как занудный, не способный постоять за себя человек. Как известно, коту Леопольду помогло то, что он принял «озверин». Аналогично этому, человек, способный продемонстрировать разные формы поведения – от настойчивости, принципиальности до великодушия и гибкости, будет восприниматься с уважением, с ним будут действительно считаться.

### **Индивидуальный стиль поведения личности в конфликте**

**Индивидуальный стиль поведения в конфликте** – это относительно устойчивая совокупность целей, осознаваемых или неосознаваемых личностью действий, операций и реакций, направляемых на разрешение конфликта или на выход из него.

Выделяются следующие индивидуальные стили поведения в конфликте:

- 1) *партнерский* – направлен на распределение ответственности наравне с партнером. Ориентирован на убеждение;
- 2) *прагматический* – ориентирован на манипуляцию;
- 3) *психозащитный* – имеет своей целью сохранение собственной ценности и внутренней интегрированности;
- 4) *доминантный* – направлен на регламентирование поведения партнера с целью завладеть инициативой и доминировать в процессе общения для достижения собственных целей;
- 5) *контактный* – основан на влиянии на соперника и направлении хода его действий в нужном направлении;
- 6) *самоутверждающийся* – выражается в обесценивании поведения партнера с целью вывести его из состояния равновесия и навязать свою волю, решение.

К *рациональным* или *конструктивным стилям* разрешения конфликта можно отнести партнерский, прагматический и психозащитный.

К *деструктивным стилям* относятся доминантный, контактный и самоутверждающийся. Конструктивные стили в большей степени объясняются природной обусловленностью, а деструктивные стили зависят от личностных качеств.

### **Типы конфликтных личностей и условия построения с ними конструктивного взаимодействия**

Под *конфликтностью личности* понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Рассмотрим поведенческие характеристики различных типов конфликтных личностей в таблице 2. При этом следует иметь в виду, что представленные в данной таблице характеристики встречаются наиболее часто, но не дают полного перечня.

Несомненно, существуют «трудные» люди, т. е. такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Полезно знать особенности «трудных» личностей, чтобы нормализовать общение с ними. Наиболее явными из «трудных» личностей являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя.

Существуют некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения. Для выбора адекватного способа общения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

*Грубьян-«танк»* идет напролом. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать – это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего эмоционально.

Важно заранее установить пределы, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление. Во время общения сохраняйте эмоциональную сдержанность. Полезно выслушать его, дать спустить пар и постараться привлечь внимание «танка». Хорошо использовать для этого, например, повторение его имени. Как только внимание у вас – торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это ненадолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Таблица 2 – Типы конфликтных личностей

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Поведение нерациональное, а эмоциональное. Планы ситуативны и слабо воплощаются в жизнь. Избегает систематической работы. Не уходит от конфликтов, чувствует в них себя хорошо.
Ригидный	Подозрителен. Прямолинеен и негибок. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. С трудом принимает точку зрения других. Недоброжелательность окружающих воспринимает как обиду. Мало критичен по отношению к себе. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.
Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать деятельность, реализовывать запланированное. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков.
Сверхточный	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. Обидчив, из-за этого может разорвать отношения с друзьями. Страдает от себя сам, переживает просчеты, неудачи, расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержан во внешних эмоциональных проявлениях. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.
«Бесконфликтный»	Неустойчивая оценка во мнениях. Противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Плохо видит перспективу. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих.

Существует тип *грубияна-«крикуна»*, который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна» подобного типа.

К этому типу примыкает *«граната»* – тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения утраты контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контроля, и успокоить его.

*«Привычный крикун»* просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое – зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели.

Менее агрессивный, но не менее нервирующий тип – *«всезнайка»*, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним – считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Можно сказать что-то вроде: «Раз уж у вас нет времени...» Тем самым вы его обезоружите, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор. Стоит применить *«Вы-подход»*, спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его «наставником».

*«Пессимист»* тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, так как нередко в них есть рациональное зерно. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов – это *«пассивно-агрессивный»*. Он не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности, лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при

выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их «проделки», не проявлять внешне ваш гнев и разочарование – это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию его обязательств для себя, чтобы потом предъявить ему. Четко обрисуйте ему значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом, который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен, только сидя в кустах. Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он ступит и растеряется.

«Сверхпокладистый» тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, так как думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его искренний порыв не оценили. Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию, создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

## **Тема 2.2 Психология семейного конфликта**

### **Семейные конфликты: понятие, специфика**

Конфликты в семье являются неотъемлемой частью семейных отношений, которая отражается на социальном и психическом здоровье всех его членов. Исследования психологов показывают, что в 80–85 % семей есть конфликты. Оставшиеся 15–20 % фиксируют наличие «ссор» по различным поводам (В. Поликарпов, И. Залыгина).

**Семейный конфликт** – это противоборство между членами семьи на основе столкновения разнонаправленных мотивов и взглядов.

С точки зрения уровня конфликтности семьи разделяются на три основные группы:

а) *стабильные*, т. е. справляющиеся с семейными конфликтами;

б) *проблемные*, т. е. частично справляющиеся, в которых периоды относительной стабильности сменяются периодами конфликтного взаимодействия;

в) *нестабильные*, т. е. не преодолевающие конфликт и имеющие негативную семейную ориентацию. В таких семьях периоды конфликтного взаимодействия значительно превышают периоды относительной стабильности.

В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи.

*Кризисная семья.* Противостояние интересов и потребностей супругов носит острый характер и захватывает важные сферы жизнедеятельности семьи. Супруги занимают непримиримые и даже враждебные позиции по отношению друг к другу, не соглашаясь ни на какие уступки. К кризисным брачным союзам можно отнести все те, которые или распадаются, или находятся на грани распада.

*Конфликтная семья.* Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы сталкиваются, порождая сильные и продолжительные отрицательные эмоциональные состояния. Однако брак может сохраняться благодаря другим факторам, а также уступкам и компромиссным решениям конфликтов.

*Проблемная семья.* Для нее характерно длительное существование трудностей, способных нанести ощутимый удар стабильности брака. Например, отсутствие жилья, продолжительная болезнь одного из супругов, отсутствие средств на содержание семьи, осуждение на длительный срок за преступление и ряд других проблем. В таких семьях вероятно обострение взаимоотношений, появление психических расстройств у одного или обоих супругов.

*Невротическая семья.* Здесь основную роль играют не наследственные нарушения в психике супругов, а накопление воздействия психологических трудностей, с которыми встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу, повышенная агрессивность и т. д.

Основой семейных конфликтов является рассогласование между представлениями членов семьи относительно потребностей друг друга, между представлениями и ожиданиями одного по отношению к другому.

### Особенности семейных конфликтов

1. Отличаются *особым предметом*, специфика которого обусловлена уникальностью семейных отношений. Эти отношения имеют межличностный характер и повышенную ценностную основу (любовь, родство). Кроме того, семейные отношения связаны с реализацией функций семьи.

2. Лев Толстой мудро заметил, что «...каждая несчастная семья несчастна по-своему». С конфликтами то же самое – причины их в разных семьях могут быть совершенно разными. Важнейшими причинами семейных конфликтов являются:

- ограничение активности, свободы действий и свободы самовыражения членов семьи;
- отклоняющееся (девиантное) поведение одного или нескольких членов семьи;
- наличие противоположно направленных интересов, устремлений, потребностей;
- авторитарный тип взаимоотношений в семье;
- наличие трудноразрешимых материальных проблем;
- вмешательство родственников и др.

3. В *динамике и формах* протекания семейных конфликтов отмечаются следующие особенности:

- повышенная эмоциональность;
- увеличенная скорость протекания основных этапов;
- особые формы противоборства (упреки, ссоры, оскорбления);
- разнообразные формы и способы разрешения (от примирения до развода и прекращения отношений).

4. *Тяжелые социальные последствия*, особенно для детей.

### Классификация семейных конфликтов

Все семейные конфликты принято разделять на группы по основаниям конфликтного взаимодействия:

1. По субъектам взаимодействия:

- супружеские конфликты;
- конфликты между родителями и детьми;
- конфликты между родственниками.

2. По источнику возникновения:

- ценностные конфликты;
- позиционные конфликты;
- сексуальные конфликты;
- эмоциональные конфликты;
- хозяйственно-экономические конфликты.

3. По поведению конфликтующих сторон:

- открытые конфликты;
- скрытые конфликты.

### **Кризисные периоды в развитии семьи**

Для дальнейшего изучения семейных конфликтов важную роль играет понимание кризисных периодов в развитии семьи. *Кризис* в переводе с греческого языка означает "перелом, переворот, переходное состояние". Но существует еще одно значение этого слова – "суд". Тот же корень имеет греческий глагол *krinein* ("рассуждать").

Кризисы бывают разные: экономические, творческие, возрастные, семейные и др. Но общее у них одно: каждый кризис связан с изменением условий, переходом в другую фазу и эти перемены проверяют нашу подготовленность, это своего рода проверка на прочность. Кризис – это суд, экзамен на готовность к непростым переменам. И поэтому данное время жизни нужно использовать как возможность работы над ошибками.

Семья – живой организм, в котором постоянно происходят изменения. И это неизбежный процесс: мы взрослеем, мужаем, стареем, рождаются, растут и становятся взрослыми наши дети, с нами происходят другие важные события. Семейные люди просто обязаны научиться адаптироваться к изменяющимся условиям.

Семейный психолог Е. Архипова отмечает, что часто можно увидеть девушку, которая, выйдя замуж, категорически не хочет взять на себя роль жены, а хочет, чтобы все было по-старому, без всякой ответственности; или юношу, который после рождения ребенка вместо того, чтобы взять на себя роль отца, пытается уйти в прошлое беззаботное время вечеринок и развлечений с друзьями. Как часто родители подростков не хотят признавать, что их дети уже выросли, пытаясь сохранить уклад жизни, который у них был, когда их ребенок был совсем маленьким.

Это и есть, на взгляд специалиста, основное противоречие семейной жизни – отказ от движения вперед. Страх потерять что-то хорошее, что было в прошлом, ведь на это было потрачено столько времени! Желание достичь какого-то идеального состояния семьи и «заморозить» его, продлить на всю жизнь. Вместо того чтобы самим изменяться соответственно времени и ситуации, любого, кто попытается внести изменения, ждет суровое наказание. Родители не будут понимать, что растущие дети не могут уже взаимодействовать с ними, как раньше, они более гибкие и хотят перемен, но родители будут воспринимать это как непослушание и применять наказание.

Одно из самых ценных качеств семейной жизни, по мнению Е. Архиповой, – это гибкое, способное к творчеству мышление. Те пары,

которые будут обладать этими качествами, успешно пройдут через все жизненные периоды.

Семья, как социальная общность, имеет периоды своего развития. Переход от одного периода к другому связан с появлением и проявлением более или менее заметных противоречий в отношениях супругов и других членов семьи. В связи с этим выделяют четыре кризисных периода в развитии семьи:

*Первый кризисный период* (брачный стаж менее 1 года) связан с адаптацией супругов друг к другу. Происходит выявление и согласование интересов, ценностей, установок супругов в волевой, интеллектуальной и эмоциональной сферах. Это время притирки супругов друг к другу. Первые годы брака – это школа отношений, время, когда молодым нужно научиться терпению, смирению, любви и взаимодействию. Этот период очень важен для всей последующей семейной жизни, он закладывает фундамент для строительства семейного дома.

Молодые муж и жена создают семью, имея каждый свой характер, привычки, взгляды, опыт жизни в доме родителей. Им необходимо стать единым целым в браке, сгладить свои неровности, шероховатости, одним словом, притереться друг к другу, как притираются детали в новом механизме в период его обкатки. Например, новому автомобилю, пока он не обкатается, нельзя давать полную нагрузку, ездить на нем с большой скоростью, пока все его шестеренки, поршни и клапаны не придут к полному взаимодействию. Так и в браке, в первые годы совместной жизни мужу и жене требуется особая осторожность и терпение. К сожалению, многие молодые люди не выдерживают этого первого экзамена. Причин этому несколько: и незрелость, плохая подготовленность к семейной жизни и взаимный эгоизм.

*Второй кризисный период* (брачный стаж 5–7 лет) связан с появлением детей, что вызывает перераспределение ролей, появление новых обязанностей у супругов. В связи с этим существенно ограничиваются возможности для профессионального роста, для реализации личных интересов. Возможны противоречия во взглядах супругов на воспитание ребенка.

Рождение ребенка является своего рода проверкой готовности супругов к семейной жизни и взаимной поддержке. Несмотря на то, что рождение младенца – очень радостное событие, в жизни семьи это и немалый стресс, напряжение. Супругам предстоит не только приобрести необходимые навыки и умения, но и научиться взаимодействовать друг с другом в новых, необычных условиях. Нередко и их чувства в это время проверяются на прочность.

Чаще всего появление ребенка еще больше сплачивает, объединяет супругов, они получают огромную радость и счастье, с рождением первенца их семейная жизнь обретает новый смысл. Но, к сожалению, нередки случаи, когда появление в семье нового члена вносит раздор, разногласие и ревность в супружеские взаимоотношения.

*Третий кризисный период* (10–15 лет брака) связан с проявлением психологической усталости супругов. В этот период проявляется тяготение к новизне в отношениях и образе семьи.

Трудности и неудачи первых лет брака преодолены, дети подрастают, семья существует уже около 10 лет. Как ни странно, это довольно опасный период в жизни семьи, нередко сопровождающийся кризисом супружеских отношений. Хотя, казалось бы, внешне все довольно-таки спокойно. Супруги к этому времени, как правило, получают образование, и их трудовая деятельность входит в стабильное русло, период притирки друг с другом и с родственниками тоже пройден. Трудности, хлопоты и бессонные ночи с маленькими детьми, как правило, уже позади. Обычно к этому времени уже решен и вопрос с жильем, который очень тяготит супругов в первые годы брака. Почему же это время является кризисным периодом? Некоторые психологи полагают, что супруги к этому времени уже достаточно хорошо узнают друг друга (и иногда не с самой лучшей стороны). То взаимное влечение, страсть, которую они имели в первые годы брака, уже значительно ослабла, нередко мужа и жену объединяет только совместная жилплощадь и дети.

К сожалению, многие вступают в брак с людьми, которых практически не знают. Основная причина их союза – состояние влюбленности. Но это никоим образом не влияет на совместимость людей во вкусах и интересах. Люди могут подходить друг другу физиологически, но при этом не обязательно будут родственными душами. Чтобы жизнь была полной, а брак успешным, интересы людей должны совпадать по многим вопросам.

Общаясь, супруги должны уже не просто научиться сглаживать шероховатости своего характера, но и лучше узнавать друг друга, через общение стремиться найти общность, единство взглядов. Многие супруги полагают, что долгие беседы, совместные прогулки, проявление нежности и прочая романтика остались в прошлом, все это атрибуты влюбленности и медового месяца, сейчас нам некогда, вот подрастут дети, заработаем на квартиру, вот тогда и будем общаться. А получается, что когда наступает период стабилизации, проблемы в основном решены, появляется больше свободного времени и супруги уже не чувствуют той душевной близости, которая была раньше, им скучно вместе. Вот это и есть кризис – проверка на то, что было создано молодой семьей за время жизни в браке. Жизнь

нельзя откладывать на потом, и нужно в житейской суете находить время для общения, ласки и нежности.

Очень часто в этот кризисный период женщины начинают страдать из-за своей невостребованности, особенно если они получили до брака хорошее образование и работали по специальности. Им начинает казаться, что вся их молодость была потрачена на стирку пеленок и прочие домашние дела. А у мужчин этот период, наоборот, как правило, связан с расцветом их карьеры и трудовой деятельности.

В это время супругам нужно быть особенно внимательными друг к другу, оказывать взаимную поддержку. Мужчине важно дать понять своей любимой, как он ценит то, что она делает для всей семьи и для него лично. А женщинам рекомендуется не унывать, ведь они в большей степени, чем мужчины, способны к самообразованию и адаптации к новым условиям. Если мужчина упустил время и не получил вовремя образование или поздно начал работать, ему бывает очень тяжело потом наверстать упущенное. Общеизвестно, что многие многодетные мамы, которые после того, как их дети немного подросли, получают высшее образование и очень успешно работают.

*Четвертый кризисный период* (18–24 года брачного стажа) связан с перераспределением ролей в семье после взросления и ухода детей. Он проявляется в форме опустошенности, повышенной нервозности, ощущения невостребованности. Этот кризисный период наступает, когда супруги достигают среднего возраста. У них выросли дети и часто уже создали собственные семьи. Супруги остаются одни. Это, конечно, очень сложный период. Он называется «синдром опустевшего гнезда». Муж и жена в ужасе, ведь они так и не пришли к близости, они не стали единым целым. Видя себя чужими, они хотят скрыться, убежать друг от друга, чтобы не видеть плоды неудавшейся совместной жизни, освободиться от чувства вины друг перед другом. Почему они чужие? Близкий человек все может понять, простить, а здесь этого не произошло. Огромная пропасть, взаимные обиды. Жили в суете, было много невысказанного.

Но все-таки они не разбежались, значит, было что-то, что их связывало. И если они еще немного повернутся друг к другу, подсказка может прийти. Они возвращаются обратно друг к другу, к тому моменту, когда начиналась совместная жизнь. А что было в начале? Знаки внимания. Нужно вернуться к той фазе отношений. Идет повтор. Есть еще один повод раскрыть новые грани друг друга. Идет новое осмысление отношений, более глубокое постижение смысла жизни.

Четвертый кризисный период может совпасть и с так называемым «кризисом среднего возраста», когда человек, вступая во вторую половину своей жизни, часто впадает в депрессивное состояние из-за того, что

молодость уже прошла, сил и времени, чтобы осуществить намеченные планы, уже мало, а впереди его ждет старость.

Вторая половина жизни – это время мудрости, зрелости. Многие люди, правильно переосмыслив свою жизнь, именно в этот период находят себя, у них открывается как бы второе дыхание и они, имея уже большой жизненный опыт, реализуют свои возможности. У женщин кризис семейных отношений может быть усугублен тем, что в их организме начинаются процессы, связанные с затуханием репродуктивной функции, они чувствуют недомогание, могут легко впасть в раздражение, депрессию.

«Синдром пустого гнезда» – очень непростой период – это, действительно, суд супругов над собой, переоценка прошлой жизни, им необходимо научиться жить и любить друг друга в новых условиях, вернуться к началу пути, когда они были только вдвоем. Нужно уметь найти смысл и радость и в этом времени. Пережить этот период помогает, конечно, общение, совместные поездки, общие дела. Очень хорошо найти радость, новый смысл жизни в помощи семье уже взрослых детей, помочь им в воспитании внуков и других делах. Супругам очень важно чувствовать, что они по-прежнему нужны своим детям, что они могут оказать им любовь и поддержку.

Итак, если правильно относиться к кризисам, они могут не только не помешать семейной жизни, но и наоборот, еще более сплотить семью, заставить взглянуть на любимых с другой, неожиданной стороны, переосмыслить чувства к ним и приобрести бесценный опыт. Вспомним, что во время болезни тоже наступает кризис, перелом, и тогда больной либо начинает выздоравливать, либо болезнь переходит в более тяжелую, иногда смертельную фазу. Правильное отношение к перенесенным трудностям и испытаниям может помочь супругам оздоровить семью и перейти на более высокую ступень взаимоотношений.

Учет кризисных периодов позволяет более рационально подойти к предупреждению и разрешению конфликтов в семье. Существуют *пути предупреждения семейных конфликтов*, которые зависят от характеристик потенциальных субъектов конфликтного взаимодействия (супруги, родители, дети, родственники). Остановимся на самых общих рекомендациях:

1) формирование психолого-педагогической культуры семейных отношений, которые основываются на выяснении и согласовании взглядов супругов на значение семьи в жизненном пространстве личности. В таких взглядах обнаруживается значительное разнообразие – от гармоничного сочетания до противопоставления;

2) воспитание детей с учетом их индивидуально-психологических и возрастных особенностей, а также эмоциональных состояний;

3) организация семьи, включающая формирование семейных традиций, развитие взаимопомощи, ответственности, доверия и уважения;

4) овладение культурой межличностного общения, которое включает освоение приемов и способов эффективной коммуникации, преодоления трудностей и барьеров.

*Разрешение* семейных конфликтов возможно в *конструктивном* (переговоры) и *неконструктивном* (развод) направлении. Конструктивный путь предполагает проведение переговоров с целью достижения согласия по спорным вопросам. Обычно в этом случае используется одна из пяти тактик разрешения конфликтов, изученных нами ранее (сотрудничество, соперничество, компромисс, избегание, приспособление).

### Тема 2.3 Педагогические конфликты

#### Педагогический конфликт как сложная педагогическая ситуация

Наиболее эффективным взаимодействием педагога и обучающихся оказывается в случае ориентации обеих сторон на сотрудничество в условиях совместной деятельности. Однако, как показала педагогическая практика, даже наличие общей цели еще не гарантирует отсутствия различных трудностей и противоречий в ее организации и осуществлении.

Отражением этих противоречий между участниками совместной деятельности является межличностный конфликт.

*Особенности педагогических конфликтов:*

- ответственность учителя за педагогически правильное разрешение проблемных ситуаций, так как школа – минимодель общества, где ученики усваивают нормы отношений между людьми;
- участники конфликтов имеют разный социальный статус, чем и определяется их поведение в конфликте;
- разница в жизненном опыте участников порождает разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликтов;
- различное понимание событий и их причин (конфликт «глазами учителя» и «глазами ученика» видится по-разному), поэтому учителю не всегда легко понять глубину переживаний ребенка, а ученику – справиться с эмоциями, подчинить их разуму;
- присутствие других учеников делает их из свидетелей участниками, конфликт приобретает воспитательный смысл для всех обучающихся, о чем необходимо помнить педагогу;
- всякая ошибка учителя при разрешении конфликта порождает новые проблемы и конфликты, в которые включаются другие субъекты образовательного процесса (ученики, родители, работники педколлектива);

- педагогический конфликт легче спрогнозировать, предупредить, нежели его успешно разрешить.

Исходя из указанных особенностей, обозначим профессиональную позицию педагога в конфликте:

1) педагог должен взять на себя инициативу в разрешении конфликта и на первое место поставить интересы ученика как формирующейся личности;

2) контролируя собственные эмоции, педагог должен быть объективным, дать возможность обучающимся обосновать свои претензии, «выпустить пар»;

3) учителю необходимо не приписывать ученику свое понимание его позиции, перейти на «я-высказывания» (не «Ты меня обманываешь», а «Я чувствую себя обманутым»);

4) педагог не имеет права оскорблять ученика;

5) необходимо стараться не выгонять ученика из класса;

6) по возможности не обращаться к администрации;

7) не отвечать на агрессию агрессией (на конфликтоген конфликто-геном), не затрагивать личности обучающихся, давать оценку только их конкретным действиям;

8) педагог должен дать себе и школьнику право на ошибку, не забывая, что не ошибается только тот, кто ничего не делает;

9) независимо от результатов разрешения противоречия постараться не разрушить отношений с обучающимся (высказать сожаление по поводу конфликта, выразить свое расположение к ученику);

10) учитель не должен бояться конфликтов с учащимися.

Острые и конфликтные педагогические ситуации возникают и у опытных, и у начинающих учителей. Очень важно для педагога выйти из конфликтной ситуации с достоинством и творческой удовлетворенностью в своей работе.

### **Причины педагогических конфликтов**

Известно, что только понимание истинных причин конфликта открывает путь к их разрешению.

К *объективным* причинам конфликтов относятся те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки. Обозначим наиболее часто встречающиеся *объективные причины педагогических конфликтов*:

- зависимость учеников от учителей;
- противопоставление функционально-ролевых позиций учителя и ученика (задача первого – учить, задача второго – учиться; учитель

априори считается превосходящим ученика умом, знаниями, опытом и наделяется властью над ним);

- существенное ограничение степени свободы (требования дисциплины, подчинения, отсутствие возможности выбора учителя, предмета, класса, обязательное посещение уроков и т. д.);

- различия в представлениях, ценностях, жизненном опыте педагогов и учеников (проблема «отцов и детей»);

- необходимость оценивания обучающихся учителями;

- игнорирование личных проблем обучающихся в формализованных образовательных системах;

- множественность ролей, которые вынужден реализовывать школьник в силу предъявляемых к нему разных, порой противоположных требований в образовательном учреждении, родителями, товарищами, какими-либо другими значимыми людьми;

- различие между учебным материалом и явлениями реальности;

- недостаточная степень удовлетворения базисных потребностей ребенка;

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов субъектов образования в процессе их жизнедеятельности;

- недостаточная разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий в образовательной среде;

- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности учителей и учеников материальных и духовных благ;

- современный образ жизни учителей, связанный с серьезными объективными трудностями;

- социальная нестабильность и др.

Субъективные причины конфликтов связаны в основном с индивидуально-психологическими особенностями оппонентов, которые обуславливают тот или иной способ разрешения конфликта. Рассматривая связи между объективными и субъективными причинами, можно сказать, что четкое их разделение в реальной проблемной ситуации довольно сложно установить. В конфликтных ситуациях объективные причины взаимосвязаны с субъективными и не могут существовать друг без друга. Поэтому конфликтологи (А. Я. Анцупов, А. Б. Белинская, А. И. Шипилов и др.) говорят о необходимости рассмотрения комплекса объективно-субъективных причин любого конфликта.

*К субъективным причинам относятся:*

- психологическая несовместимость учителя и ученика;

- наличие у учителя или ученика определенных черт характера, определяющих так называемую «конфликтную личность» (агрессивность,

раздражительность, нетактичность, ехидность, самоуверенность, грубость, жесткость, придирчивость, скептицизм и т. д.);

- низкий уровень коммуникативной культуры у учителя или ученика;
- необходимость изучения определенного предмета всеми обучающимися и отсутствие интереса к нему у конкретного ученика;
- несоответствие интеллектуальных, физических возможностей конкретного ученика и предъявляемых к нему требований;
- недостаточная компетентность учителя (отсутствие опыта, глубоких знаний по предмету, готовности к разрешению конфликтов, низкий уровень развития определенных профессиональных способностей);
- наличие у учителя или ученика серьезных личных проблем, сильного нервного напряжения, стресса;
- чрезмерная загруженность учителя или ученика;
- вынужденная бездеятельность ученика;
- отсутствие самостоятельности, творческого начала в образовательном процессе;
- несоответствие самооценки ученика и оценки, данной ему учителем, и др.

Анализ большого числа конфликтов показывает, что конфликтующие стороны, как правило, не осознают истинных причин конфликта, обращают внимание лишь на их внешнее проявление, следствия. В этом случае попытки их разрешения оказываются малоэффективными и, как правило, приводят лишь к затягиванию конфликта.

Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но, в целом, он вызывается следующими тремя группами причин, обусловленными:

- образовательным процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. их симпатиями и антипатиями, действиями учителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.;
- личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью.

### **Типы педагогических конфликтов**

Педагогические конфликты могут быть следующих типов:

- между педагогом и учащимся;
- между учащимися;
- между педагогами.

**Конфликт «ученик – учитель».** Межличностные конфликты между

учениками и учителями чаще возникают в старших классах. В младших классах учитель для ученика – такой же непререкаемый авторитет, как и родители, поэтому межличностных конфликтов практически не возникает. В подростковом возрасте происходит изменение личности, отстаивается позиция «Я – взрослый», которая способствует созданию конфликтных ситуаций с преподавателем.

В старших классах школьники стремятся к автономии, открыто отстаивают право быть самим собой, самостоятельно решать вопросы, касающиеся лично их, имеют собственные привязанности, а также собственные взгляды на происходящее вокруг. В этом возрасте реакция на нетактичные замечания становится гораздо острее и может приводить к конфликтам в любой форме.

Конфликты между учителем и учениками могут возникать из-за несправедливых отметок. В таких случаях в конфликт может втянуться весь класс, выступая на стороне ученика. Некоторые учителя придерживаются двух противоположных стратегий в оценке знаний учеников. Одна выражается в заниженных требованиях для установления благоприятных отношений с учениками, другая – в завышенных требованиях с целью подготовки учеников к поступлению в вуз. Обе стратегии потенциально конфликтны. Завышенные отметки отучают хороших учеников от активной учебы, заниженные воспринимаются классом как произвол учителя. Необходима справедливая оценка знаний учеников.

Межличностные конфликты, возникающие между педагогами и учащимися, по своему содержанию могут быть деловыми и личными.

По мнению М. М. Рыбаковой, среди конфликтов между учителем и учеником выделяются следующие конфликты:

- деятельности, возникающие по поводу успеваемости ученика, выполнения им внеучебных заданий;
- поведения (поступков), возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе и вне ее;
- отношений, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей.

*Конфликты деятельности.* Возникают между учителем и учеником и проявляются в отказе ученика выполнять учебное задание или в плохом его выполнении. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда неудачное замечание учителя вместо конкретной помощи при затруднениях в работе. Подобные конфликты часто происходят с учениками, испытывающими трудности в учебе; когда учитель ведет предмет в классе непродолжительное время и отношения между ним и учеником ограничиваются

учебной работой. Таких конфликтов меньше на уроках классных руководителей; в начальных классах – когда общение на уроке определяется характером сложившихся взаимоотношений с учениками в другой обстановке. Конфликты деятельности также могут происходить из-за того, что учитель предъявляет завышенные требования к усвоению предмета, а отметки использует как средство наказания тех, кто нарушает дисциплину.

*Конфликты поступков.* Педагогическая ситуация может привести к конфликту в том случае, если учитель ошибся при анализе поступка ученика, не выяснил мотивы, сделал необоснованный вывод, так как один и тот же поступок может вызываться различными мотивами. Учитель корректирует поведение учеников путем оценки их поступков при недостаточной информации об их подлинных причинах. Иногда он лишь догадывается о мотивах поступков, плохо знает отношения между детьми, поэтому вполне возможны ошибки при оценке поведения. Это вызывает вполне оправданное несогласие учеников.

*Конфликты отношений* часто возникают в результате неумелого разрешения педагогом проблемных ситуаций и имеют, как правило, длительный характер. Эти конфликты приобретают личностный смысл, порождают длительную неприязнь ученика к учителю, надолго нарушают их взаимодействие.

*Конфликт «ученик – ученик».* Большая часть конфликтов среди учеников возникает из-за претензий на лидерство в микрогруппах. Межличностные конфликты могут возникать между устоявшимся лидером и набирающим авторитет лидером членом микрогруппы. Конфликтные ситуации могут возникать при взаимодействии лидеров микрогрупп, каждый из которых может претендовать на признание его авторитета всем классом. Лидеры могут втягивать в конфликты своих сторонников, расширяя масштабы межличностного конфликта. Конфликтные ситуации между учениками устраняются классным руководителем, который должен найти каждому лидеру свою специфическую сферу доминирования, иногда вместе с родителями.

Случайные межличностные конфликты встречаются между девочками и мальчиками из-за демонстрации личного превосходства, цинизма, отсутствия сочувствия к другим, а также между отдельными учениками младших классов.

*Конфликт «педагог – педагог».* Конфликтные ситуации в среде педагогов возникают не только из-за своеобразия темперамента и характера.

Выделяют несколько вариантов поведения в среде преподавателей:

1) соперничество учителя, только достигающего высокого уровня профессиональной деятельности, с ранее признанными авторитетами;

2) поведение, подчеркивающее степень превосходства опытных преподавателей над молодыми, когда они позволяют себе снисходительно поучать их, выражать недовольство их методами, навязывать в виде образца свою методику;

3) создание некоторыми преподавателями благоприятного впечатления о себе не продуктивной деятельностью, а имитацией ее: участием в различных общественных мероприятиях, саморекламой и т. п.

При разрешении конфликтных ситуаций учитель может предпринять какие-либо из следующих действий:

- *конфликтогенные* (выражение гнева, возмущения, применение наказания, негативная оценка личности школьника, оскорбление ученика, насмешка и т. п.);

- *конфликтотерпимые* (уход и затягивание решения проблемы, компромиссные действия);

- *конструктивные действия* (действия по изменению неблагоприятного хода развития ситуации – переключение внимания, легкая ирония, «шаг навстречу», неординарные действия и др.).

Действия первого рода способствуют нарастанию напряжения и обострению конфликта, не отвечают основной функции учителя – созданию наиболее благоприятных условий для развития личности учащихся. Действия второго рода не решают педагогической проблемы, так как ведут к затягиванию конфликтной ситуации, усложняя с течением времени возможность ее эффективного разрешения. Действия третьего рода в случае адекватного и грамотного их использования позволяют учителю ослабить возникшее психосоциальное напряжение в учебной группе, осуществлять свои функции и в течение определенного времени разрешить существующий конфликт.

### **Управление педагогическими конфликтами**

Как же ведут себя педагоги, когда конфликт возникает между учениками? В. М. Афонькова утверждает, что успешность педагогического вмешательства в конфликты учащихся зависит от позиции педагога. Таких позиций может быть, как минимум, четыре:

1) позиция авторитарного вмешательства в конфликт – педагог, будучи убежден, что конфликт – это всегда плохо и что с ним надо бороться, старается подавить его;

2) позиция нейтралитета – педагог старается не замечать и не вмешиваться в столкновения, возникающие среди обучающихся;

3) позиция избегания конфликта – педагог убежден, что конфликт – показатель его неудач в воспитательной работе с детьми и возникает из-за незнания, как выйти из создавшейся ситуации;

4) позиция целесообразного вмешательства в конфликт – педагог, опираясь на хорошее знание коллектива воспитанников, соответствующие знания и умения, анализирует причины возникновения конфликта, принимает решение либо подавить его, либо дать возможность развиваться до определенного предела. Действия педагога в четвертой позиции позволяют контролировать и управлять конфликтом.

Итак, конфликты в педагогическом процессе неизбежны. Профессия педагога признана в числе самых тяжелых, по своей психофизиологической напряженности она стоит на уровне летчиков-испытателей и альпинистов. Поэтому одной из проблем в педагогике является вопрос конструктивного разрешения конфликтов. Учитель, который не избегает конфликтов, а стремится их разрешить, приобретает неоценимый опыт управления ими. К нему приходит понимание мотивов поведения учеников, постепенно вырабатываются навыки прогнозирования и управления ими.

## Тема 2.4 Служебные конфликты

### Понятие о служебном конфликте

**Служебный конфликт** – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Выделяют *две группы факторов*, способствующих возникновению служебных конфликтов: внутренние и внешние.

К *внутренним факторам* относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за срыва поставок материалов;
- невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций без учета интересов работников.

*Внешние факторы:*

- дестабилизация обстановки в стране;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;

- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обесценивание честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

### Соотношение интересов в организации

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

- 1) *полное тождество*, т. е. одинаправленность интересов;
- 2) *различие в направленности интересов*, т. е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- 3) *противоположная направленность интересов* – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях (см. рисунок 5).



Рисунок 5 – Соотношение интересов в организации

Выделим стороны конфликтов в организациях:

- администрация;
- трудовой коллектив;
- профсоюз;
- другая организация;
- органы управления.

Выделяют *три сферы деятельности*, в которых могут происходить трудовые конфликты:

- 1) сфера условий труда: режим труда, обеспечение безопасности и комфорта рабочего места, трудовые нормы и т. д.;
- 2) сфера закрепленных и принятых договоренностей о том или ином предмете производства;

3) распределение ресурсов или обеспечение материальными вознаграждениями за труд.

Любая сфера трудовых отношений может стать предметом конфликта в организации (зоной разногласий), если какая-либо из сторон не будет справляться с возложенными на них обязательствами и функциями.

### **Основные типы конфликтов в организациях**

Существуют различные типологии конфликтов в организациях. Так, при анализе конфликтов в организациях важно понять, какой тип действия лежит в его основе.

Участники конфликта *иррационального типа* (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т. д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа – стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта *рационального типа* учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует, прежде всего, выделить следующие типы противоречий: организационные, производственные, деловые, инновационные. В соответствии с этим критерием можно выделить и *основные типы конфликтов в организациях*:

- организационные;
- производственные;
- трудовые;
- инновационные.

**Организационный конфликт** – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т. п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций,

непродуманное распределение должностных обязанностей и т. п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

**Производственный конфликт** – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива. Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие производственные конфликты:

- 1) конфликты внутри малых производственных групп:
  - конфликт между рядовыми работниками;
  - конфликт между руководителями и подчиненными;
  - конфликт между работниками различной квалификации, возраста;
- 2) конфликты между малыми производственными группами;
- 3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;
- 4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

**Трудовые конфликты в организации** – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты). В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- 1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- 2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- 3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Обязательства, взятые на себя сторонами, участвующими в заключении как индивидуальных трудовых контрактов, так и коллективных договоров, должны выполняться всеми без исключения, в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные.

В *индивидуальном* трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой – работодатель.

В *коллективном* трудовом конфликте участниками выступает коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Основное отличие индивидуальных трудовых конфликтов от коллективных состоит не только в том, кто принимает участие в возникшем противостоянии. Они отличаются от коллективных трудовых конфликтов еще и своим предметом и процедурой их разрешения.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают, прежде всего, в связи со следующими обстоятельствами:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т. д.

***Инновационные конфликты.*** В условиях рыночной экономики организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства, к разработке и внедрению нововведений в различных подсистемах своих организаций – производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

*Инновации* (или *нововведения*) – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др. Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;
- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);

- изменение отдельных звеньев управления (например, новые формы делопроизводства, учета и контроля);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Поскольку в процессе инновационной деятельности происходит замена старого новым, это объективно порождает социальные противоречия. Дело в том, что преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично функциональный, а частично дисфункциональный характер. Конфликты могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в нем неправой стороной.

Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Они, как правило, открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

- 1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;
- 2) дефицит материально-технических ресурсов;
- 3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;
- 4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

### Управление и разрешение конфликтов в организациях

Предупреждение конфликта в организации предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Рассмотрим более детально выделенные стадии.

*Восприятие конфликта и первичная оценка ситуации.* Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

*Исследование конфликта и поиск его причин.* Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

– выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

– выяснение интересов и целей участников, их позиций (цели могут быть не противоречивыми, но истолковываться по-разному);

– оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

– поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

### *Поиск путей разрешения конфликта*

Эта стадия предполагает:

- полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
- достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

- разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

- механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. *Авторитарный тип* – разрешение конфликта через применение властных полномочий. При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

- убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

- попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

- метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2. *Партнерский тип* разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов.

Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

- восприятие аргументов противоположной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т. е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первых задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

## **РАЗДЕЛ 3 ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ**

### **Тема 3.1 Внутриличностные конфликты**

#### **Понятие внутриличностного конфликта**

Человек постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя – внутриличностные конфликты, носителем которых он и является. Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в определенной степени не только естественна, но и необходима для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа для конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим. Ведь недовольство собой, критическое отношение к собственному «я», как мощный внутренний двигатель, побуждает человека идти по пути самосовер-

шенствования, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

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

Можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

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

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

3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ – большее, а наказанию предпочитает награду;

4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;

5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

- противоречивыми позициями сторон;
- противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
- противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель – победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе, «не убий»);
- отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и неосознанным, что не делает его менее значимым.

В зависимости от того, какие из личностных структур («Я хочу», «Я должен», «Я есть») оказываются в противоречии, различаются основные виды внутриличностных конфликтов:

- мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»);
- нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»);
- конфликт нереализованного желания (между «надо» и «надо»);
- адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»);
- конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»);
- невротический конфликт – длительно сохраняющийся любой из вышеописанных видов конфликтов или их совокупностей.

Внутриличностный конфликт возникает, когда человек формирует реально недостижимые или несовместимые цели. По своему содержанию и

форме сам внутриличностный конфликт не является однотипным. В его основании могут лежать самые разнообразные внутриличностные причины.

### **Показатели внутриличностного конфликта**

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют следующие показатели внутриличностного конфликта:

1) *когнитивная сфера*: противоречивость образа «я»; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов, которыми субъект ранее руководствовался;

2) *эмоциональная сфера*: психоэмоциональное напряжение; значительные отрицательные переживания;

3) *поведенческая сфера*: снижение качества и интенсивности деятельности; снижение удовлетворенности деятельностью; негативный эмоциональный фон общения;

4) *интегральные показатели*: нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

### **Условия возникновения внутриличностного конфликта**

*Личностные условия* связаны с возможностью осознания существующего противоречия:

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

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

*Ситуативные условия:*

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

**Изучение внутриличностного конфликта в психоанализе**

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа **Зигмунда Фрейда**, раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. По мнению З. Фрейда, человеческая психика (личность) включает три инстанции: «Оно» (*Id*), «Я» (*Ego*) и «Сверх-Я» (*Super-Ego*). Все они руководствуются различными принципами: «Оно» – принципом удовольствия; «Я» – принципом реальности; «Сверх-Я» – принципом долженствования. При возникновении любой потребности «Оно» воскликнет: «Хочу?», «Сверх-Я» спросит: «Справедливо ли это?», а «Я» начнет искать рациональный путь выхода из сложившегося положения. Чаще всего решение будет найдено автоматически. Но в критических ситуациях наступает острый конфликт инстанций, особенно когда позиции сторон противоположны. Мучительный конфликт между «Хочу!», «Должен!» и «Разумно!» протекает к тому же при генетическом неравенстве сторон: «Я» и «Сверх-Я» произошли из «Оно».

З. Фрейд дал первое обоснование феномену бессознательного. Оно возникало как неизбежное следствие действия защитных механизмов личности. Самым ценным в личности, ее ядром, являются программы поведения, которые обеспечивают ее тождественность, преемственность во времени, цельность и согласованность. Человек стремится к тому, чтобы осознавать себя сегодня тем же самым, кем он был вчера, год назад, всю свою жизнь от рождения, наконец. Человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым, согласованным в проявлениях и органичным. Но жизнь сложнее любых программ, и личность оказывается в ситуациях, когда ее потребности не могут быть автоматически удовлетворены. Это порождает конфликт между потребностями и осознанием невозможности их удовлетворить. Возникает состояние **фрустрации** – переживание, связанное с наличием реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации «Я» включает защитные механизмы.

Первоначальная и простейшая реакция – это поставить блок поступающей информации. Отвергается некий факт как таковой. *Отрицание* подразумевает, что личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось. При мелких неприятностях к такой защите прибегают дети или люди более старшего возраста, но со сниженным интеллектом. При тяжелом несчастье такую тактику избирают и люди с нормальным интеллектом, что уже граничит с психическим заболеванием (например, жена не признает, что погиб ее муж, хотя была свидетельницей этому).

Но более распространенной формой блокировки является *забывание*. Как показали психологические исследования (гипноз, применение стимулирующих химических препаратов, раздражение головного мозга электрическим током и т. п.), человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. Но при необходимости из памяти извлекаются нужные воспоминания. Если через механизм *вытеснения* травмирующая информация уходит из сознания, то она попадает в бессознательное. Бессознательное – это тот резервуар, где скапливается информация о неудачном результате удовлетворения потребностей, там заперты мысли и чувства, приносящие страдания. Однако это еще не значит, что они просто исчезли. Их лишь не освещает луч сознания. И они начинают формировать программу поведения в темноте бессознательного, вплетая нужные действия в ткань обычной жизнедеятельности. Подпрограммы бессознательного реализуются в замаскированном для сознания виде.

Для разрядки напряжения включается защитный механизм *фантазии*. Обиженные дети часто представляют, что они умерли, и близкие рыдают у их гроба. Так как переживания всегда реальны, в отличие от воображаемых действий, то они способствуют успокоению личности. Более болезненный вид фантазия приобретает, когда человек свои вытесненные чувства переносит на других. Тогда вступает в действие защитный механизм *проекции*. Озабоченный служебным продвижением чиновник может наделять этой же озабоченностью своего коллегу и видеть конкуренцию в его действиях там, где тот и не помышляет о соперничестве.

Однако защитные механизмы редко ограничиваются сферой психической деятельности человека – они переходят в действие. Если обиженный начальником подчиненный по дороге домой пинает собаку, а дома ругает жену за плохой ужин, то очень возможно, что здесь работает защитный механизм *замещения (агрессии)*. Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Проекция может вылиться в *противодействие*, защитная природа которого заключается в том, что другому человеку

не только приписываются свои вытесненные мотивы, но и затем следует нападение. Таков характер поведения хулиганов. Чувствуя себя отверженными, они свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной. Объяснение уже связано с действием *рационализации* – защитного механизма, дающего ложное интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Даже если субъект не может объяснить какое-либо свое действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: это оговорка, описка, неловкий жест.

Номенклатура защитных механизмов в разных психологических трудах включает разное количество названий, нет единообразия и в терминологии. Но основные механизмы и характер их действия З. Фрейд описал. Экспериментально феномен защитного механизма можно считать подтвержденным, и его учитывает большинство психиатров, психотерапевтов и психологов.

В ходе обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием неподатливости реальных обстоятельств. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут загнать вглубь внутриличностный конфликт, превратив его в неосознанный источник недовольства собою и столкновений с окружающими.

З. Фрейд же стремился рассмотреть психическую болезнь в контексте внутриличностного конфликта. Он считал, что депрессия, тревожность, страшные или пугающие фантазии – в общем, весь спектр отрицательных эмоциональных состояний, порождающих переживание несчастья, – это субъективная сторона данного конфликта (здесь не говорится о тех случаях, когда налицо прямая и страшная болезнь: параличи без физиологических нарушений, глухота или слепота при полной сохранности всего нервного канала и органа и т. п.). Иногда человек осознает странность своего поведения, начинает стыдиться поступков, которые мог бы объяснить случайностью. Начав работать с больными, З. Фрейд все больше и больше стал различать те болезненные проблемы, которые тревожат людей с пограничным состоянием здоровья или даже практически здоровых. Поэтому он стал строить более общую теорию внутриличностного конфликта.

С точки зрения внешнего наблюдателя, непродуктивное действие защитного механизма проявляется в несовпадении целей и средств их достижения в поведении человека. Или нарушается чувство меры в соотношении мотива и сил, затраченных на его реализацию. Или поведение прямо противоречит провозглашенной цели (скажем, резким, грубым и не терпящим возражения тоном оратор призывает к тактичности,

терпению и взаимопониманию). Некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения часто указывает на внутренний конфликт. Важным показателем неблагополучия является то, что человек упорно оберегает содержательные подходы к «больной теме»: вдруг прерывает цепь ассоциаций и затрудняется ее продолжить; не может расслышать травмирующее слово и т. п. Но нет ничего тайного, что бы не стало явным. В поведении оно проявляется в фантазиях, снах, шутках, описках, оговорках, в досадной забывчивости или непонятной для всех вспыльчивости.

Методы выхода из конфликта оказались очень поучительными. Во-первых, конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу, во-вторых, следует пережить его в должной полноте. Например, З. Фрейд помогал пациенту вспомнить конфликтную ситуацию. Часто само ее воспроизведение и переживание приводило к освобождению психики пациента от травмы. В-третьих, при необходимости следует проанализировать корни и последствия вскрытого конфликта.

Установив противостояние «Оно» и «Сверх-Я», психотерапевт помогает пациенту осознать, насколько правы авторитеты (родители, учителя и т. п.). Но как быть, если личность осознает, что ее желание действительно нельзя удовлетворить известным ей нравственным способом? Здесь есть два пути. Во-первых, человеку далеко не всегда известен весь репертуар поведения. Поэтому можно расширить набор методов, способствующих разрядке возникшего напряжения. З. Фрейд считал, что страдавшие от внутреннего конфликта люди невольно сами нашли один способ. Это *сублимация* – защитный механизм, дающий снятие проблемы на более высоком уровне похожим способом.

В крайнем случае, когда компромиссных или комбинаторных способов найти не удалось, пациент будет ясно понимать свою проблему и может решать именно ее, не впадая в заблуждение.

В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также К. Г. Юнг, К. Хорни, А. Адлер и др.

Так, З. Фрейд утверждал, что ребенок, сравнивая себя с родителями, начинает чувствовать бессилие. Ученик и соратник З. Фрейда *Альфред Адлер* (1870–1937) это наблюдение сделал принципиальной базой своей теории: в детстве любой человек переживает чувство неполноценности.

А. Адлер считал, что на протяжении всего своего развития ребенку присуще чувство неполноценности по отношению к родителям, братьям, сестрам и окружающим. Из-за физической незрелости ребенка, из-за его неуверенности в себе и несамостоятельности, вследствие его потребности опираться на более сильного и из-за часто болезненно переживаемого подчиненного положения среди других у него развивается чувство

ущербности, которое проявляется во всей его жизни. Это чувство неполноценности вызывает постоянную тревогу ребенка, жажду деятельности, поиск ролей, желание сравнить свои силы с другими, предусмотрительность, стремление к физическому и психическому совершенствованию, от чувства неполноценности зависит вся воспитательная способность ребенка. Таким образом, будущее становится для него той областью, которая должна принести ему компенсацию.

Процесс компенсации неполноценности А. Адлер считал творческой силой, способной привести личность к высшим достижениям. Даже реальные недуги и дефекты могут быть преодолены этой силой. История подтвердила тот парадоксальный факт, что многие великие музыканты обладали дефектами слуха, многие великие художники – дефектами зрения, среди знаменитых полководцев часто встречались люди маленького роста, которые в детстве были хилыми. Так, самый известный оратор древности Демосфен в юности тихо говорил и заикался. Самый обаятельный и самый мудрый афинянин конца V века – Сократ обладал до комичного непривлекательной внешностью: «Вид у него был смешной: лысый череп, крутой лоб, курносый нос, толстые губы. Однажды в Афины приехал ученый знахарь, умевший по чертам лица безошибочно угадывать характер. Его привели к Сократу и знахарь сразу сказал: "Жаден, развратен, гневлив, необуздан до бешенства". Афиняне расхохотались и уже хотели поколотить знахаря, потому что не было в Афинах человека добродушнее и неприхотливее, чем Сократ. Но Сократ их удержал: "Он сказал вам, граждане, истинную правду: я действительно смолоду чувствовал в себе и жадность, и гнев, но сумел взять себя в руки, воспитать себя – и вот стал таким, каким вы меня знаете"».

Преодолевая свою неполноценность, личность развивает в себе чувство общности, которое А. Адлер считал врожденным стремлением человека к сотрудничеству, взаимопониманию, взаимоподдержке.

Иная картина складывается, если личность не справится с чувством неполноценности. Основными препятствиями для личностного роста А. Адлер считал невнимание родителей к ребенку, слишком большую его опеку со стороны старших и чрезмерную слабость того или иного большого органа тела. В этом случае все страдания от неудач как бы спрессовываются в комплекс неполноценности – постоянное глубинное переживание собственной несостоятельности, ущербности. Вместо достижения реальных результатов личность стремится к сверхкомпенсации, к убеждению себя и других в своих мнимых успехах. Здоровое социальное чувство все больше заглушается, а возрастает прискорбное стремление к власти.

Не справившись со своим внутренним конфликтом, ущербная личность выплескивает его наружу. Став социально конфликтной, личность затягивает окружающих в мучительные столкновения, порожденные борьбой за власть ради власти. А. Адлер указывал, что существует тип людей, которым человечество и все его проблемы кажутся чужими и далекими. Слишком много занимаясь собой и стремясь к личной власти, но находясь все же в определенной зависимости от людей, они считают их чаще всего своими личными врагами, желающими им только худого. Не веря в свою победу и с еще большим страхом ожидая собственного поражения, они, в конце концов, оказываются в таком положении, что из-за непомерно выросшего тщеславия не видят и не могут избежать грядущих поражений, поэтому для нас нет ничего удивительного в том, что многие из этих людей испытывают чувство неполноценности.

**Э. Эриксон** свою теорию жизненного цикла назвал *эпигенетической* (от греч. *epi* "после, поверх"; *genesis* "происхождение, возникновение"). Э. Эриксон выдвинул постулат, что каждый возрастной этап имеет свою точку напряжения – кризис, порожденный конфликтом развития «я» личности. Человек сталкивается с проблемой соответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у человека вызывают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые ставит жизнь перед ним как человеком определенного возраста.

Суть замысла Э. Эриксона состояла в том, чтобы показать, что на каждом возрастном этапе происходит либо благоприятное преодоление кризиса, либо неблагоприятное. В первом случае личность крепнет и овладевает средствами для решения новых жизненных задач. Во втором случае личность оказывается на следующей стадии, будучи отягощена неизжитыми проблемами прошлого. Естественно, чем менее успешно пройдены предшествующие этапы, тем меньше шансов удачно справиться с предстоящим кризисом. Возрастает конфликтность личности, в переживание и изживание груза прошлого вовлекаются окружающие. Жизнь, таким образом, выступает как путь, при прохождении которого у счастливой личности с каждым успешным разрешением кризиса вырастает новая пара крылышек, а у несчастной из-за неудач к ноге приковывается цепь с очередным ядром. Между тем, Э. Эриксон верит, что можно изжить проблемы прошлых этапов, но нужно помнить, что своевременное успешное преодоление возрастного кризиса всегда желательнее и ценнее. Опасно перекладывать на будущее то, что должно делать в настоящем.

Жизненный путь Э. Эриксона разделил на восемь стадий, дав их качественное описание. На каждой стадии человек приобретает определенное качество (личностное новообразование), которое фиксируется в структуре личности и сохраняется в последующие периоды жизни.

Указаны два возможных выхода из каждого возрастного кризиса и названа сильная сторона личности, которая укрепляется в случае успешного разрешения возрастной проблемы (таблица 3).

Таблица 3 – Стадии психосоциального развития (по Э. Эриксону)

Стадия	Возраст	Психосоциальный кризис	Сильная сторона
1	0–1 год	доверие – недоверие	надежда
2	1–3 года	автономия – стыд, сомнение	сила воли
3	3–6 лет	инициативность – чувство вины	целенаправленность
4	6–12 лет	трудолюбие – чувство неполноценности	компетентность
5	12–19 лет	эго-идентичность – ролевое смещение	верность
6	20–25 лет	интимность – изоляция	любовь
7	26–64 года	продуктивность – застой	забота
8	65–смерть	эго-интеграция – отчаяние	мудрость

### Мотивационный конфликт с точки зрения теории силового поля К. Левина

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

1. Человек находится между двумя *положительными силами* примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода. Схематично эту конфликтную ситуацию можно представить на следующем рисунке:



где Л – личность,  $C_1^+$  – сила 1,  $C_2^+$  – сила 2.

2. Человек находится между двумя приблизительно равными *отрицательными силами*, когда субъект хотел бы избежать и Сциллы, и Харибды (по верованиям древних греков, на прибрежных скалах по обе стороны Мессинского пролива обитали два чудовища: Сцилла и Харибда, нападающие на мореплавателей. Выражение «между Сциллой и Харибдой» употребляется в значении: "оказаться между двумя враждебными силами, в положении, когда опасность угрожает и с той, и с другой сторон". Характерный пример – ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой – ему грозит наказание, если он его не сделает.

Эту ситуацию можно представить таким образом:



3. На человека одновременно действуют две *разнонаправленные силы* примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет съесть торт, а ему запретили. Эту конфликтную ситуацию можно представить так:



### Исследование Ф. Хоппе уровня притязаний

Ученик К. Левина Ф. Хоппе провел эксперимент по изучению уровня притязаний. Испытуемым предлагали набор карточек, на которых были поставлены различные цифры, которые обозначали степень сложности задачи, написанной на обратной стороне. Испытуемый может брать любую карточку. При правильном ответе учитываются баллы, помеченные на карточке, при неудаче ставится нуль. После ответа на первое задание экспериментатор сообщает испытуемому, правильно или нет решена задача, и испытуемый сможет выбрать следующую карточку, подумать, сообщить результаты рассуждений экспериментатору, узнать его реакцию и т. д. Но можно будет по очереди взять лишь несколько карточек. Испытуемый находится в конфликтном положении: больше шансов решить легкую задачу, но за нее не получишь много баллов. Личность стоит на перепутье двух стратегий: стремления к успеху и избегания неудачи. Нормальным поведением считается такое: при правильном решении человек берет более сложную задачу, при неправильном – задачу попроще. Но оказалось, что есть немало людей, которые странно «последовательны» в своем выборе: одни и при успехе берут задачу полегче, другие и при неудаче выбирают более трудное задание.

Сложность выбранного задания Ф. Хоппе и назвал *уровнем притязания* испытуемого. Если человек при неудачном решении брал задание легче, то это можно было объяснить изменениями в актуальном психическом поле. Но как объяснить упорство при сохранении стратегии вне зависимости от успешности / неуспешности? Была выдвинута идея о наличии реальной и идеальной целях. Личность ориентируется не только на решение непосредственной задачи (реальная цель), но и на утверждение себя в целом (идеальная цель). Если человек оценивает себя как неспособного к решению сложных задач, то и при успешном результате берет следующее задание попроще: и здесь налицо заниженный уровень

притязаний. Иная картина складывается у тех, кто внешне самоуверен, но бессознательно боится не справиться с заданием, тогда даже при неудаче выбирается еще более сложный вариант. Если произойдет неудача вновь, можно сказать себе: зато я пытался играть по крупному, а не размениваться по мелочам.

Нормальное развитие личности, по мнению К. Левина, связано с пониманием различия реальной и идеальной цели. Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельности помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Самонадеянная личность «обречена» на успех в том смысле, что любой реальный результат готова истолковывать в свою пользу. Но шансы на объективный успех от этого только снижаются. Особенно ярко внутренний конфликт проявляется у талантливых людей с завышенным уровнем притязаний. Любой свой успех они приписывают себе, а неуспех – обстоятельствам, последовательно губя свое дарование.

У. Джемс сформулировал формулу человеческого самоуважения:

$$\text{Самоуважение} = \frac{\text{Успех}}{\text{Ожидание}}$$

Допустим, два студента получили на экзамене по семерке, но первый рассчитывал на девятку, а второй – на пятерку. «Дробь» самоуважения у них будет различной: первый студент будет недоволен (7/9), а второй – в восторге (7/5).

Эффект уровня притязаний в свете теории «Я» дает этому объяснение. Уровень притязаний отражает внутриличностный конфликт между двумя тенденциями: стремлением к успеху и избеганием неудачи.

Каждый конкретный результат ситуативен. Но отношение личности к нему не ситуативно. Формируется генерализованная оценка сделанного. Снизив уровень притязаний после неудачи, человек получает возможность реалистично посмотреть и на свою идеальную цель. Стремиться к ней следует через реальную работу. Тогда любое продвижение, любой успех будут укреплять то, что называется потребностью достижения. Ф. Хоппе указывал, что изменения уровня притязаний становятся полностью понятными, только когда мы обращаемся к крупным личностным целям, которые выходят за пределы заданий. Они относятся к самосознанию испытуемого, которое называется «уровнем "Я" испытуемого».

Конфликт между наличным и потребным в конкретном случае выступает как источник формирования у личности уровня притязаний. А тот, в свою очередь, связан с самооценкой личности, с «разностью

потенциалов» между наличным «Я» и перспективным (возможным, идеализированным) «Я». Неспособность «Я» к самоусовершенствованию мучительна, поэтому в такой ситуации включается действие защитных механизмов. Но реальные успехи от этого не увеличиваются. Готовность личности к росту и облагораживанию «Я» с помощью подвижного уровня притязаний реализуется через деятельный и реалистический переход от одной самооценки к другой в соответствии с действительными успехами. Как гласит народная мудрость, желающий сделать ищет возможности, а нежелающий – объяснение.

### **Понимание внутриличностного конфликта в гуманистической психологии**

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления – американский психолог *Карл Роджерс* (1902–1987). Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является «*я-концепция*» – представление личности о самой себе, образ собственного «я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе я-концепции происходит саморегуляция поведения человека. Но я-концепция часто не совпадает с представлением об *идеальном «я»*. Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между я-концепцией, с одной стороны, и идеальным «я», с другой, и выступает как внутриличностный конфликт, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908–1968). Согласно А. Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

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

Самая высшая – потребность в самоактуализации, т. е. в реализации потенциалов, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и лежит в основе внутриличностного конфликта.

Еще одна популярная в настоящее время теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром **Виктором Франклом** (1905–1997), создавшим новое направление в психотерапии – *логотерапию* (от греч. *logos* "мысль, разум" и греч. *therapeia* "лечение"). По его определению, логотерапия «занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла». Согласно концепции В. Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бесцельности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в ноогенных неврозах (от греч. *noos* "смысл").

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством «духовного ядра личности», в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз – это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука, по утверждению автора, является свидетельством отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психического расстройства.

### **Понятие когнитивного диссонанса Л. Фестингера**

В когнитивизме – одном из основных направлений психологии XX в. – человек рассматривается как существо сознательное (от англ. *cognitive* "познающий"). Исходя из принципов когнитивистской психологии, **Л. Фестингер**, ученик К. Левина, сформулировал теорию когнитивного диссонанса. *Когнитивный диссонанс* – это несовпадение когниций, несогласованность сознательных структур. Примеры когнитивного диссонанса: два авторитетных для нас человека высказывают об одном и том же

противоположные мнения, на клетке с ослом мы видим надпись «буйвол». Когнитивный диссонанс выражает конфликт познавательных структур личности.

Противоречиями мысли философы занимались с античных времен. «Взвешивание» идей и их согласование привлекали внимание мыслителей преимущественно на стадии принятия решения, до осуществления действия. Л. Фестингер же обратился к стадии, когда решение принято или действие совершено. Перед принятием решения взвешиваются все «за» и «против». Принятие решения, казалось бы, разрешает конфликт идей самым фактом обретения психической определенности. Но оказывается, что когнитивный диссонанс снимается более капитально. Все те аргументы «за», которые способствовали принятию решения, после формирования позиции воспринимаются личностью как более значительные и привлекательные, чем на стадии размышлений. А все аргументы «против», наоборот, теряют свою силу. Настоящее переделывает прошлое, сегодняшние мысли изменяют воспоминания. Так осуществляется согласование идей. Это нужно помнить тогда, когда становится очевидной неудачность принятого решения. Конфликт идей завершился неуспехом, но сила аргументов и их взаимный вес еще остались прежними, требуется переоценка ценностей. Таков и творческий процесс, развитие которого тормозится уже принятыми установками, зафиксировавшими степень значимости прежних обоснований «за» и «против».

Второе открытие теории когнитивного диссонанса еще значительнее. Проведя серию экспериментов, Л. Фестингер и его сотрудники обнаружили поразительное явление: человек тверже придерживается принятого мнения, если наблюдается недостаток внешнего стимулирования. Например, взрослый испытуемый выполняет нудную работу. По окончании его просят заменить опаздывающего ассистента, который должен был «приготовить» следующего испытуемого: рассказать ему, что работа в эксперименте будет очень интересной. За такую услугу псевдо-ассистенту дадут вознаграждение: одним испытуемым обещали 1 доллар, а другим – 20 долларов. После своей речи в пользу эксперимента испытуемый заполнял опросник, где выражал свое отношение к эксперименту. Оказалось, что получившие 1 доллар оценивали эксперимент как более интересный, чем те, кому дали 20 долларов.

Объяснить такой эффект можно только тем, что получившие большое вознаграждение были в состоянии объяснить свою агитацию размерами оплаты. Малая же сумма была явно недостаточной, чтобы согласовать свое поведение с денежной компенсацией за неискренность. Чтобы восстановить равновесие психики и преодолеть когнитивный диссонанс, эти

испытуемые изменяли свое отношение к эксперименту, повышая степень его интереса.

Этот аспект теории когнитивного диссонанса имеет важное практическое значение. Объясняется, почему любое деспотическое влияние на личность успешнее, когда применяется не самая сильная угроза. Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти, он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность для переосмысления своих взглядов на добро и справедливость: «Да, я это совершил, но так ли уж это некрасиво?». В таком случае происходит духовное растрепление. Тем более, что окружающие подкидывают удобные аргументы: «У нас просто так не арестовывают»; «Если ты пожалеешь врага, то враг тебя не пожалеет».

Но значительно привлекательнее светлая сторона теории когнитивного диссонанса, так как она дает экспериментальное подтверждение духовной свободы человека. В педагогике особенно ощутимы методы и проблемного, и развивающего обучения. Если ученику давать разжеванные и полностью аргументированные знания, то он будет воспринимать себя складом бессмысленных знаний. Проблемное же обучение восходит к методу Сократа. Он не снабжал собеседника всеми доказательствами, а пробуждал интеллектуальный аппетит. Все, что собеседник мог додумать сам, он и додумывал. Поэтому окончательный вывод принадлежал ученику, учитель же создавал лишь условия для его поиска.

### **Вклад в изучение внутриличностных конфликтов русскоязычных ученых**

Среди русскоязычных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясишева, В. С. Мерлина и др. Рассмотрим идеи *А. Н. Леонтьева* (1903–1979), который своей теорией о роли предметной деятельности в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта. Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура, в свою очередь, детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в следующем: любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом.

Мотивационная сфера человека, по мнению А. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу. Структура личности, по мнению автора, представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной. Противоречивое взаимодействие этих «вершин» мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности, – нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

### **Тема 3.2 Межличностные конфликты**

#### **Межличностные конфликты и их специфика**

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

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Они могут происходить как между коллегами, так и между незнакомыми и даже самыми близкими людьми.

Межличностный конфликт выявляет отсутствие согласия в сложившейся системе взаимодействия между людьми. У них появляются противоположные мнения, интересы, точки зрения, взгляды на одни и те же проблемы, которые на соответствующем этапе взаимоотношений нарушают нормальное взаимодействие, когда одна из сторон начинает целенаправленно действовать в ущерб другой, а та, в свою очередь, осознает, что эти действия ущемляют ее интересы, и предпринимает ответные действия. Такая ситуация чаще всего приводит к конфликту как

средству ее разрешения. Полное разрешение конфликта будет осуществлено в том случае, когда противоборствующие стороны вместе вполне осознанно устранят причины, породившие его. Если же конфликт разрешится победой одной из сторон, то такое состояние окажется временным, и конфликт обязательно в какой-то форме заявит о себе при благоприятных обстоятельствах.

Во всех ситуациях конфликтного взаимодействия можно заметить два взаимосвязанных аспекта. Первый – это *содержательная* сторона конфликта, т. е. предмет спора, дело, вопрос, вызывающий разногласия. Второй – *психологическая* сторона конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их взаимоотношениями, эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Межличностный конфликт есть частный, хотя и занимающий особое место, случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. В таком конфликте люди сталкиваются друг с другом непосредственно, лицом к лицу. При этом у них возникают и поддерживаются напряженные отношения. Вступая в конфликт, они проявляют в нем черты своего характера, другие индивидуальные свойства и особенности. В конфликтах проявляются потребности, цели и ценности людей; их мотивы, установки и интересы; эмоции, воля и интеллект. Участники конфликта по-своему, а следовательно, по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения. По-разному они видят и способы выхода из конфликта.

Если говорить о реальных межличностных конфликтах, то наиболее очевидными их проявлениями выступают взаимные обвинения, споры, нападки и защита. Каждый участник конфликта при этом стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов. Это касается всех сфер и широкого спектра человеческого взаимодействия.

Конфликт может начаться в связи каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом в межличностных конфликтах часто эмоциональная сторона затмевает содержательную. Так нередко протекают, например, семейные конфликты.

Межличностные конфликты тесно связаны с другими типами конфликтов. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми. Часто человек, не находя ответа на волнующие его проблемы, начинает думать, что в этом виноваты другие люди, загнавшие его в затруднительное положение. В результате он начинает вести себя (действовать, высказываться)

неадекватно. Он может выдвигать к окружающим несправедливые, но кажущиеся ему справедливыми претензии, приставать к другим людям, предъявлять к ним неопределенные и неоправданные требования. Контактирующие с ним люди не очень представляют причины такого, порой совершенно непонятного поведения, а если оно нарушает какие-либо их интересы, то вступают с ним в конфликт.

Наряду с этим межличностные конфликты включены в столкновения и другого уровня – межгрупповые, межинституциональные и другие групповые конфликты. Когда возникают разногласия и столкновения между группами людей, члены каждой из конфликтующих групп обычно начинают воспринимать членов другой группы как своих противников. Противопоставление по принципу «Мы – Они» переносится с отношений между группами на личные отношения. В таких случаях межгрупповой конфликт становится почвой для зарождения и развития межличностных конфликтов.

С другой стороны, межличностные конфликты могут разрастаться и затрагивать других людей. К участникам конфликта нередко примыкают поддерживающие их сторонники. А когда конфликт разгорается вокруг вопроса, решение которого как-то сказывается на посторонних лицах, то они тоже начинают принимать в нем участие. В результате конфликт, начавшись как межличностный, становится групповым.

### **Причинные факторы конфликтов в типологии В. Линкольна**

В. Линкольн выделяет причинные факторы конфликтов, которые подразделяются на пять основных типов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

*Информационные факторы* связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. В качестве информационных факторов могут выступать:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории конфликта;
- слухи, невольная дезинформация;
- преждевременная информация и информация, переданная с опозданием;
- ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации;
- нежелательное обнаружение информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- интерпретация использованного языка, выражений типа «прибли-

зительно», «существенно», «намеренно», «чрезмерно», и т. п.;

- посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т. п.

*Поведенческие факторы* – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон. В межличностных отношениях наиболее типичными поведенческими факторами, вызывающими конфликтные ситуации (конфликтогенами), являются:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

В качестве поведенческих факторов могут выступать случаи, когда кто-либо:

- угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
- подрывает нашу самооценку;
- не оправдывает положительных ожиданий, нарушает обещания;
- постоянно отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение;
- ведет себя непредсказуемо, грубо, преувеличенно и вызывает страх.

*Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития. Важнейшими факторами отношений являются:

- вклад сторон в отношения, баланс сил в отношениях;
- важность отношений для каждой из сторон;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения;
- различия в образовательном уровне, классовые различия;
- история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности;
- ценности групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношения сторон.

*Ценностные факторы* – принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или сознательно и даже намеренно нарушаем; принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других.

Ценности могут различаться по силе действия и по важности.

Они обычно описываются как:

- личные системы верований и поведения (предубеждения, предпочтения, приоритеты);
- групповые (в том числе профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы;
- способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям и профессиям;
- религиозные, культурные, региональные и политические ценности;
- традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания: представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем; способы и методы оценки уместности, эффективности «справедливости», «практичности», «реалистичности»; отношение к прогрессу или переменам, к сохранению старого, к «статус-кво».

*Структурные факторы* – относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно или даже невозможно изменить. Они требуют для преодоления больших ресурсов: материальных, физических, интеллектуальных и т. п. Это, например, такие факторы, как закон, возраст, линии подотчетности, фиксированные даты, время, доходы, доступность техники и других средств.

Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются «внешними» по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. В качестве подобных факторов выступают:

- власть, система управления;
- политические партии и течения;
- различные социальные нормы;
- право собственности;
- религии, системы правосудия, статус, роли, традиции, «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
- географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов сообщества с внешним миром.

Приведенная классификация помогает не только понять источники конфликтов, но и наметить способы разведения столкнувшихся интересов, т. е. пути, ведущие к разрешению конфликтов. Отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению. Так, например, в случае возникновения конфликтов на основе нехватки информации достаточно обеспечить ее поступление, и столкновение будет снято. Но в реальной жизни, как правило, «чистые»,

т. е. обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко.

### **Классификация межличностных конфликтов**

Межличностные конфликты можно классифицировать по различным основаниям: а) по сферам существования; б) по своему эффекту и функциональным последствиям; в) по критерию реальности или истинности / ложности.

*По сферам существования* конфликты делятся на: деловые, семейные, имущественные, бытовые и др.

Типичными примерами здесь могут быть конфликты между подчиненными и руководителями (вертикальные), между сотрудниками в организации (горизонтальные).

*По своему эффекту и функциональным последствиям* конфликты бывают: конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). Обычно в конфликтах конструктивная и деструктивная стороны сосуществуют, как две стороны у монеты. Указанные типы конфликтов различаются тем, какая из этих сторон преобладает.

*По критерию реальности или истинности / ложности*, согласно М. Дойчу, выделяются следующие типы конфликтов:

- «подлинный» конфликт, который существует объективно и воспринимается адекватно;
- «случайный» или «условный» конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами;
- «смещенный» конфликт – когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основе явного;
- «неверно приписанный» конфликт – между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы;
- «латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- «ложный» конфликт – когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

## **Тема 3.3 Групповые конфликты**

### Конфликт личность – группа

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления. Иногда они длительное время существуют в латентной форме и прояв-

ляются в форме неожиданных для стороннего наблюдателя эмоциональных вспышек, а иногда принимают характер длительной и систематической травли неудобного члена группы. Конфликты между личностью и группой отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

Первая особенность связана со структурой такого конфликта. Субъектом (конфликтующей стороной) в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Поэтому конфликтное взаимодействие происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом (конфликтующей стороной) в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым – в групповых.

Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе. Причины возникающих между личностью и группой конфликтов связаны:

- а) с нарушением ролевых ожиданий;
- б) неадекватностью внутренней установки статусу личности.

Третья особенность связана с формами проявления данного конфликта. Такими формами могут быть:

- применение групповых санкций;
- существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим;
- резкая критика в адрес конфликтующего и т. д.

Рассмотрим классификацию конфликтов типа личность – группа, предложенную С. М. Емельяновым (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация конфликтов типа личность–группа

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

В целом, конструктивность личностно-групповых конфликтов во многом зависит от групповой сплоченности, зрелости группы и личности,

опосредованности межличностных отношений содержанием совместной деятельности, что повышает возможность адекватного отражения существующих проблем.

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

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

### **Межгрупповые конфликты**

Межгрупповыми, по Н. В. Гришиной, принято называть взаимодействия как между собственно группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

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

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

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

1. *Деиндивидуализация взаимного восприятия*. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы – Они». Каждая из сторон видит другую обезличенной, т. е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Такое

восприятие способствует эскалации конфликта. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации. Они кажутся менее человечными, чем индивидуальности. Кроме обезличивания другого происходит и самообезличивание, т. е. утрата осознания собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение и т. д. (Дж. Рубин).

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

Ирвинг Янис выделил восемь симптомов синдрома группового мышления:

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

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

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

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

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

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

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

8) появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

*3. Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

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

*В-третьих,* межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются:

- собрания, совещания, митинги групп;
- забастовки;
- встречи лидеров;
- дискуссии;
- переговоры.

### **Особенности межгрупповых конфликтов**

В формировании и развитии межгрупповых конфликтов наблюдается ряд существенных особенностей, свойственных только им.

1. *Объективность межгруппового конфликта* означает, что он имеет собственную логику возникновения и развертывания, практически не зависящую от сознательных устремлений людей, хотя и реализуемую через их сознательную деятельность. Ведь само появление больших социальных групп (классов, сословий, наций) есть процесс объективный. Они возникают как следствие эволюции общества. Будучи саморегулирующейся системой, общество стихийно ищет и находит достаточно эффективные механизмы своего развития: разделение труда, частную собственность, политическую и правовую организацию жизни и т. д. Запуск этих механизмов социального развития и дифференцирует общество, «создает» социальные группы. Этот процесс общественным сознанием не контролируется, а лишь фиксируется постфактум.

2. *Способность вовлечь в «силовое поле конфликта» массы людей, независимо от их желания и даже осознания сути и целей конфликта.* Всякое новое поколение людей застаёт уже сложившуюся социальную дифференциацию и вынуждено принимать ее как объективную данность. Она, естественно, конфликтогенна. Но поскольку конфликты эти разворачиваются на уровне общества в целом, они вовлекают в свою орбиту всех без исключения. Групповая принадлежность индивида (по факту рождения в определенной семье, на определенной территории, по цвету кожи, полу, наличию способностей и пр.) принудительно ставит его в позицию участника того или иного межгруппового конфликта. Выйти или устраниться от него нельзя.

Стоит нам только появиться на свет, как мы тут же оказываемся гражданами какого-либо государства, которое вправе рассматривать нас как народонаселенческий ресурс в конфликте с другим государством. Вот и получается, что сотни миллионов людей помимо своей воли, иногда о том даже не ведая, участвуют в межцивилизационных конфликтах (например, Восток – Запад); и, конечно, каждый из нас объективно оказывается «без вины виноватой» стороной множества так сказать «местных» межгрупповых конфликтов.

3. *Институционализация межгруппового конфликта.* Под социальными институтами (от лат. *institutum* "установление, учреждение") понимают устойчивые, стабильные формы общественных отношений, порождающих комплекс организаций и учреждений, располагающих определенными социальными ресурсами и выполняющих конкретные функции (государство, суд, армия, церковь). В то же время это и способ организации разных видов деятельности, подразумевающий наличие определенных

стандартов, привычных форм поведения. Поскольку межгрупповые конфликты (экономические, политические, этнические) постоянны, они неизбежно институциализируются. Т. е. происходит как бы «отвердевание» конфликтных отношений, приобретение ими стабильной формы. Одновременно появляются определенные правила, нормы, стандарты поведения конфликтующих сторон, которые делают его предсказуемым и не слишком разрушительным. Так, в экономической сфере во многих странах принято ежегодно перезаключать трехстороннее соглашение между правительством, предпринимателями и профсоюзами о взаимоприемлемых пределах повышения заработной платы, об улучшении социального обеспечения и т. д. Коллективный договор между работниками и администрацией также можно рассматривать как форму институциализации трудового конфликта.

Наиболее институциализированной на сегодня является область политических конфликтов. Современное общество располагает громадной сетью политических институтов (партии, учреждения законодательной, исполнительной и судебной властей), которые позволяют зафиксировать межгрупповой конфликт интересов на стадии его возникновения и направить усилия конфликтующих сторон в русло демократических процедур разрешения конфликтов.

*4. Наличие структурного насилия.* Множество межгрупповых конфликтов может быть отнесено к разряду структурных, так как их существование порождено воздействием как на индивидов, так и на целые социальные группы различных социальных структур (структур власти, средств массовой информации и т. п.). Давление, которое они оказывают на общество, по своим последствиям сравнимо с прямым физическим насилием. Но проявляется оно, как правило, скрыто, косвенно: через неравное распределение ресурсов, сокрытие или искажение важной для общества информации, навязывание ему неадекватных целей и т. д.

Такое воздействие получило название *структурного насилия*. Автор этой концепции – норвежский социолог *Йохан Галтунг* (род. в 1930). Он считает, что структурное насилие в современном обществе является ничуть не менее распространенным и значимым, чем традиционное физическое насилие. Сам феномен структурного насилия Галтунг описывает следующими положениями:

1) структурное насилие является естественным феноменом, потому что между социальными группами существуют определенные различия, прежде всего, в позициях власти, которые отражаются в структуре социального взаимодействия;

2) под структурным насилием понимается социальная несправедливость в смысле неравного распределения ресурсов и неравных жизненных шансов;

3) в категорию структурного насилия попадают только те явления, которых можно было бы объективно избежать;

4) структурное насилие, как правило, является следствием недальновидных политических решений.

Структурное насилие опасно тем, что оно, как правило, не осознается именно как насилие, причем ни одной, ни другой из противостоящих сторон. Неравное распределение благ обычно подается как результат игры стихийных рыночных сил, неравенство в реализации жизненных шансов списывается на различия в способностях, а манипулирование сознанием прикрывается свободой слова.

Структурное насилие зачастую провоцирует уже прямое насилие. Это происходит как со стороны власть имущих, способных мобилизовать государственный репрессивный аппарат для проталкивания своих интересов, так и со стороны «ущемленных» групп, время от времени устраивающих социальные беспорядки.

*5. При разрешении конфликтов преобладает направленность на институциональные изменения, а не на изменение поведения участников.* Такие особенности межгрупповых конфликтов, как институционализация и структурное насилие, свидетельствуют, что их источники смещаются от личности к социальным институтам и нормам. Глобальными причинами социальных конфликтов, следовательно, признается невозможность для социальных групп удовлетворять свои потребности и интересы в рамках существующих норм и институтов. Отсюда современная конфликтология делает следующий вывод: при разрешении межгрупповых конфликтов главные усилия должны направляться не на изменение поведения участников, а на трансформацию социальных институтов, традиционных систем власти.

*6. Появление дополнительных источников конфликта в виде самой принадлежности к той или иной социальной группе (классовой, национальной, религиозной, профессиональной и пр.).* Ведь самоидентификация личности с какой-либо группой мгновенно включает механизм восприятия других людей, действующий по принципу «свой – чужой». Изначальное предпочтение «своих», даже если им нечего делить с «чужими», может играть деструктивную роль в социальной жизни.

*7. Заведомо большие издержки существования и разрешения конфликтов.*

*8. Существенно большая инерция сохранения конфликтной ситуации, даже если ее основания угасают.*

Две последние особенности межгрупповых конфликтов достаточно очевидны и без подробных разъяснений. Ясно, что урон, наносимый обществу неурегулированными межгрупповыми конфликтами заведомо выше, чем межличностными. Вряд ли можно сомневаться и в том, что конфликты межгрупповые, затрагивая большую часть того или иного общества или все его целиком, не могут быть быстро разрешены, и оттого имеют тенденцию сохраняться достаточно долго. Сторонники разных мировых религий, к примеру, «выясняют отношения» уже более двух тысяч лет; и даже самые тяжелые, межгосударственные военные конфликты могут длиться не один десяток лет.

Таковы в целом главные особенности межгрупповых конфликтов. Они ясно показывают, что при попытках объяснения сущности конфликтов между социальными группами нельзя напрямую пользоваться схемами анализа конфликтов межличностных. Слишком много здесь мощных дополнительных факторов, превращающих межгрупповой конфликт в качественно особое явление социальной жизни.

## РАЗДЕЛ 4 РАЗРЕШЕНИЕ И ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ

### Тема 4.1 Психологическая готовность к разрешению конфликтов

#### Понятие, механизмы и условия формирования психологической готовности к разрешению конфликтов

*Готовность к разрешению конфликтов* – интегральное психологическое образование, которое создает субъективные предпосылки профессионального поведения и деятельности в ситуации конфликта.

Структура психологической готовности к разрешению конфликтов:

- мотивационно-ценностный блок;
- когнитивный блок;
- операционно-исполнительский блок.

*Мотивационно-ценностный компонент* готовности представляет собой широкую гамму гуманистических установок и профессионально обусловленных личностных качеств: наблюдательность, справедливость, доброжелательность, выдержку, терпимость, самообладание, объективность и беспристрастность, интуицию, профессионализм. *Когнитивный компонент* предполагает знание фундаментальных положений человековедения, закономерностей анатомо-физиологического и психического развития различных возрастных групп, методики комплексного изучения личности, причин возникновения конфликтов, методов и приемов диагностики конфликтных ситуаций, способов коррекции и разрешения

конфликтов. *Операционно-исполнительский компонент* предусматривает умение соблюдать права и свободы человека, предвидеть и предупреждать конфликты, осуществлять диагностику и коррекцию девиантного поведения, анализировать природу конфликтов и находить адекватную ей инструментальную их преодоления.

Психологическая готовность к разрешению конфликтов формируется в дошкольном возрасте, получает свое развитие и коррекцию в ходе дальнейшего процесса социализации. Условиями ее формирования являются обучение анализу конфликтных ситуаций, моделирование жизненных ситуаций, а также включение человека в значимую для него ситуацию общения и деятельности, активное участие в выполнении разнотипных заданий (аналитических, проективных, конструктивных, моделирования конфликтной ситуации, оценочных), а также ролевые игры, анализ практических ситуаций и др.

Механизмы формирования психологической готовности к разрешению конфликтов:

1) установка на признание в другом друга и отсутствие злого умысла или злого намерения;

2) умение пересматривать собственную позицию, принимать и анализировать собственную вину в конфликте, не давать возможностей проявляться механизмам защиты (экстернальности, завышенного самоотношения);

3) умение разрешать конфликты совместно и руководствоваться конструктивным стилем поведения;

4) умение делать первый шаг навстречу оппоненту по ситуации;

5) исключение механизмов аффективного реагирования на оппонента и включение когнитивных механизмов;

6) необходимость демонстрации оппоненту по ситуации собственную готовность разрешать конфликт и добиваться от него принципиального согласия.

Основные условия:

- отказаться от стратегии общения в стиле обвинения и перейти к общению без обвинений;

- необходимо учитывать проекции/перенос наших мыслей на других людей;

- необходимо работать со своим субъективным «я»;

- анализировать подавленные и неразрешенные потребности для того, чтобы выявить истинность предметов в конфликтных ситуациях;

- необходимо проанализировать неприемлемые качества или черты своего характера.

### **Коммуникативная и конфликтологическая компетентность личности**

Коммуникативная компетентность определяется как способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми (А. А. Крылов, Е. В. Прозорова и др.). Коммуникативная компетентность личности характеризуется умениями легко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремлением к участию в общественных и групповых мероприятиях, удовлетворяющих потребности людей в широком, интенсивном общении.

Коммуникативная компетентность в той или иной степени присуща всем без исключения людям и у многих формируется стихийно. В профессиях типа «человек – человек» она становится профессионально значимой. Кроме того, следует отметить, что для каждой профессии необходимо владение профессиональной коммуникативной компетентностью, так как каждая профессия требует владения специфическим профессиональным языком.

Коммуникативная компетентность заключается в умении расширять (или сужать) круг общения и в умении варьировать его глубину, понимать и быть понятым партнерами по общению.

Коммуникативная компетентность человека преимущественно складывается на основе опыта общения между людьми, формируется непосредственно в условиях взаимодействия. Однако это не единственный путь приобретения человеком коммуникативной компетентности. Умения вести себя в коммуникации человек приобретает и на основе примеров из литературы, театра, кино, средств массовой информации. Согласно теории социального научения А. Бандуры, человек моделирует свои действия на основе наблюдений за действиями других. Согласно этой концепции, можно предположить, и это часто подтверждается, что негативные образцы взаимодействия людей (насилие, убийства, грабежи и т. п.), обильно демонстрируемые с экранов телевизора и монитора, формируют агрессивность, которая несовместима с адекватной коммуникацией между людьми. Социальная роль индивида предписывает ему иметь коммуникативную компетентность именно в социальной среде (например, навыки общения учителя с обучающимися и т. п.).

Коммуникативная компетентность – это интегральное личностное качество, обеспечивающее ситуационную адаптивность и свободу владения вербальными и невербальными средствами общения, возможность адекватного отражения психических состояний и личностного склада другого человека, верной оценки его поступков, прогнозирование на их основе особенностей поведения воспринимаемого лица.

Коммуникативная компетентность – это и нравственно-психологическая категория, которая регулирует всю систему отношений человека

к природному и социальному миру, а также к самому себе как синтезу обоих миров.

Для развития коммуникативной компетентности важны самопознание, саморефлексия – способность сравнивать, сопоставлять собственное видение себя с оценками других участников взаимодействия.

Развитие коммуникативной компетентности предполагает двоякий процесс: с одной стороны, приобретение каких-то новых знаний, умений и навыков, с другой – коррекция, изменение уже сложившихся их форм. Субъект-объектный подход к формированию коммуникативной компетентности содействует выработке поведенческих умений в коммуникации. В какой-то мере такой подход можно осуществлять на основе бихевиористского подхода.

Коммуникативной компетентности характерна высокая степень включенности эмоциональной сферы в процесс коммуникации (учет эмоционального состояния партнера, эмоциональное воздействие, создание эмоциональной атмосферы доверия). Коммуникативная компетентность определяется умением выбрать тон общения: дружеский, официальный или снисходительный. Дружеский тон уместен во всех ситуациях, официальный – подходит при выполнении профессиональных обязанностей в незнакомом окружении. Снисходительный тон оскорбителен для окружающих. Он непригоден даже при общении с детьми. Лучшего взаимопонимания с детьми можно достичь, если их рассматривать в качестве равноправных партнеров.

В официальной обстановке уместно придерживаться социально-ролевых стереотипов в поведении, характер которого часто регламентируется должностными инструкциями.

Коммуникативная компетентность проявляется во владении стратегией речевого общения, которая определяет цели достижения долговременных результатов (завоевание авторитета, воздействие на мировоззрение, призыв к сотрудничеству и т. д.).

Владение тактикой речевого общения как компонентом коммуникативной компетентности заключается в использовании конкретных приемов привлечения внимания, установления и поддержания контактов, в воздействии на эмоциональное состояние партнера и т. д.

**Коммуникативная компетентность** – сложное социально-психологическое образование, выражающееся в способности человека адекватно оценивать себя, свое место среди других людей, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния партнеров по общению, прогнозировать межличностные события, выбирать и осуществлять адекватные способы обращения с окружающими и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия с ними.

Она включает адекватную самооценку, развитые перцептивные возможности, арсенал необходимых техник общения, усвоенные нормы ролевого поведения и навыки рефлексии и управления собственными эмоциями.

Коммуникативная компетентность личности складывается из следующих способностей:

- 1) давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;
- 2) планировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации;
- 3) «вживаться» в социально-психологическую атмосферу коммуникативной ситуации;
- 4) осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации.

Конфликтная компетентность в психологии и конфликтологии имеет несколько значений, к тому же может быть по-разному охарактеризована в зависимости от контекста, в котором это определение используется. Нет и единого термина, обозначающего конфликтную компетентность, употребляют понятия «конфликтная компетентность», «конфликтологическая компетентность», «конфликтоустойчивость личности».

Б. И. Хасан определяет *конфликтную компетентность* как умение удерживать противоречие в продуктивной конфликтной форме, способствующей его разрешению. А. Я. Анцупов рассматривает *конфликтоустойчивость* как способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.

В научной литературе отсутствует также общепринятый подход к структуре конфликтной компетентности. В зависимости от своего определения этого явления исследователи выделяют разные компоненты. Так, А. Я. Анцупов в структуре конфликтоустойчивости личности выделяет эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный, психомоторный компоненты. О. В. Пашкова предложила модель конфликтной компетентности, состоящей из трех блоков:

- 1) базовый компонент – личностные качества (адекватная самооценка, высокий уровень самоконтроля, креативность);
- 2) когнитивный компонент – наличие знаний о способах конструктивного разрешения конфликта и его профилактики;
- 3) поведенческий компонент – выбор оптимальной стратегии поведения в конфликтной ситуации.

М. В. Башкин выделяет следующие характеристики конфликтной компетентности:

1) когнитивная характеристика предполагает способность личности анализировать конфликтную ситуацию выделять ее структурные компоненты;

2) мотивационная характеристика представляет собой направленность личности на конструктивное разрешение конфликта;

3) регулятивная характеристика обозначает способность личности к сознательному управлению собой и своим эмоционально-волевым состоянием в предконфликтных конфликтных ситуациях.

В целом, конфликтную компетентность можно рассматривать как жизненный опыт столкновения и решения конфликтов (внутриличностных, межличностных, групповых), в который входят и личностные качества, развивающиеся в процессе сопротивления и устойчивости к негативному влиянию конфликта, и когнитивные составляющие, и репертуар стратегий поведения в конфликте, соответствующие ситуациям.

## **Тема 4.2 Основные стратегии и методы разрешения конфликтов**

### **Рационально-интуитивная модель разрешения конфликта Дж. Скотт**

Дж. Г. Скотт предлагает рационально-интуитивный метод разрешения конфликта. В таблице 5 приведены вопросы и соответствующая стратегия, которую может применить психолог при разрешении конфликта.

Джинни Грехем Скотт дает следующие рекомендации по конструктивному разрешению конфликтных ситуаций:

1. Опишите проблему, какой ее видит каждая сторона.
2. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личности оппонента.
3. Внимательно слушайте собеседника. Будьте внимательны к его чувствам.
4. Проявите желание и наберитесь терпения, чтобы рассмотреть все возможные варианты решения.
5. Найдите то общее, позволит продвигаться к согласию.
6. Если вы не уложились в определенное время или не выяснили все вопросы до конца, договоритесь о новой встрече.

Таблица 5 – Рационально-интуитивная модель разрешения конфликта

Вопрос	Стратегия
<i>I. Являются ли причиной конфликта эмоции? Препятствуют ли они его разрешению? Если да, то каковы эти эмоции?</i>	Техники охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать соглашения.
1. Раздражение?	Техника охлаждения или рассеивания раздражения: сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнева, убеждение с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение.
2. Недоверие?	Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.
3. Страх?	Техника уменьшения опасений, открытое и продуктивное их обсуждение.
4. Другие негативные эмоции (отвращение, презрение и т. п.)?	Техника самоуспокоения и успокоения оппонентов (участников конфликта).
<i>II. Каковы скрытые причины конфликтной ситуации?</i>	Рассмотрение реальных нужд и желаний.
<i>III. Вызван ли конфликт непониманием оппонентов</i>	Техника преодоления непонимания за счет улучшения общения.
<i>IV. Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственности за какие-то действия?</i>	Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности.
<i>V. Какой из стилей поведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?</i>	Оценка и выбор подходящего стиля поведения.
<i>VI. Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?</i>	Техника эффективного выражения своих потребностей. Использование техники общения с особо трудными людьми.
<i>VII. Какого рода альтернативы и решения возможны?</i>	Выработка собственных идей или побуждение другой стороны к выдвижению предположений. Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей. Установление приоритетов среди разных возможностей и вариантов.

### Тема 4.3 Управление конфликтом

#### Концепции управляемости конфликта

Существует две точки зрения на возможность управления конфликтом: первая группа авторов, которых абсолютное большинство, управлением конфликта считают любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта (в более узком смысле можно говорить о стремлении к его разрешению: *управление конфликтом* – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения).

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

*Факторы неуправляемости конфликта (Л. Гринхелг и Л. Крисберг):*

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;
- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- институциализация конфликта, которая его определенным образом консервирует.

*Факторы управляемости конфликта (Р. Дарендорф и М. Дойч):*

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

### Стадии управления конфликтом

В социально-психологической литературе выделяются следующие стадии управления конфликтом:

- 1) прогнозирование;
- 2) предупреждение (профилактика) или стимулирование;
- 3) регулирование;
- 4) разрешение, завершение.

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

Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде в таблице 6.

Таблица 6 – Прогнозирование конфликтов различных типов

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

**Предупреждение конфликта.** Для предупреждения конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением. В практике существуют следующие способы работы с конфликтом на интраперсональном уровне.

1. Психоанализ, который действует методом конфронтации человека с отрицаемой им, но все же объективно существующей реальностью. Эту реальность ему и предъявляет психотерапевт, преодолевая сопротивление

пациента. Он организует диалог человека с самим собой при своем посредничестве. Психоаналитик – это арбитр между человеком и его проблемой: Бессознательное человека – это речь Другого (Ж. Лакан). Технологии: свободные ассоциации, работа со сновидениями, сопротивлением, переносом, гипноз.

2. Современные техники на базе психоанализа более гуманны.

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

*Гештальт-терапия* Ф. Перлза предполагает диалог разных частей «Я» между собой. В этом диалоге разыгрывается взаимодействие двух сторон личности – нападающей и защищающейся. Клиенту предлагается сидеть по очереди на разных стульях и вести диалог с разными частями своего «Я». Цель – завершение незавершенных ситуаций, называемых гештальтами, когда они мешают человеку идти дальше и жить полноценной жизнью.

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

3. Поведенческая терапия или когнитивистски переработанный бихевиоризм А. Эллиса. Можно говорить о практике современной рационально-эмотивной терапии (А. Эллис, Р. Мак-Маллин). Методы управления эмоциями: изменения процесса восприятия, запускающего образа, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Для той же цели работают стратегии ослабления стресса.

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

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

К внешней форме предупреждения конфликта относятся: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта.

Рассмотрим профилактические действия, применяемые при различных типах конфликтов (таблица 7).

Таблица 7 – Профилактические действия, применяемые при различных типах конфликтов

Тип конфликта	Форма профилактических действий
Межличностная сфера	Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; психологические меры: выстраивание отношений по типу пристройки, отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т. п.
Сфера внутригрупповых интересов	Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки и т. п.). Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация ложных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью). Преодоление нарушения групповых норм, высокомерия.
Межгрупповое взаимодействие	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта.

**Регулирование конфликта** – это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основными элементами технологии являются средства, методы, действия.

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

Основные технологии на этом этапе – структурирование групп и институционализация конфликта. На этой стадии регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, технологии смягчения конфликта используются через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

1. Выбор средств регулирования:

- использование силы;
- посредничество;
- прямые переговоры.

2. Выбор методов регулирования:

- уклонение, компромисс, насилие;
- группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.

3. Реализация решений.

4. Анализ последствий.

*Структурные методы регулирования конфликта:*

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

**Завершение конфликта** – заключительный этап управления. Рассмотрим возможные формы завершения конфликта.

1. Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

- разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);
  - устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;
  - исчезновение или изъятие объекта конфликта;
  - устранение дефицита объекта конфликта.
2. Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:
- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
  - истощение сил, ресурсов.
3. Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.
4. Подавление или отмена конфликта.
5. Урегулирование конфликта:
- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
  - разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

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

#### **Тема 4.4 Переговоры в конфликтных ситуациях**

##### **Переговорный процесс как форма регулирования конфликта**

Переговоры в конфликтной ситуации – это особый частный случай переговоров. В типологии Ч. Икле все переговоры делятся на пять категорий:

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

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

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

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

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

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

Любые переговоры состоят из трех стадий:

- 1) подготовка;
- 2) процесс переговоров;
- 3) анализ подготовки, процесса и результатов переговоров.

*Подготовка переговоров* включает:

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

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

Цели – это тот максимально возможный результат, которого команда переговорщиков может добиться, если оппоненты согласятся на все требования. Из такой постановки проблемы исходит программа максимум. Но и программа-минимум тоже должна присутствовать, чтобы каждый командный игрок знал границы уступок по каждому, в том числе и второстепенному вопросу.

Стратегии – это поведение на переговорах, способ достижения целей. В самом общем смысле можно выделить стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытого соперничества и аналитическую стратегию.

В чистом виде в реальной жизни вряд ли можно встретить каждую из этих стратегий, чаще они сосуществуют рядом и сменяют друг друга.

Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации: жесткий, мягкий, торговый и сотруднический.

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

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, не улучшают отношения с оппонентом. Если вы в них добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной. Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности оппонента добавится и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах вам удастся осуществить подход выигрыш/проигрыш и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас. А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете зеркально испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль – опасный стиль. Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда:

- вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам;

- уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом;

- если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть, ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика;

- есть и некоторые другие ситуации, в которых оправдано применение жесткого стиля переговоров. Например, когда вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел или недостаточно компетентны, чтобы понять его, и

настроены против вас, а обстоятельства не позволяют дать им необходимую информацию или не оставляют времени для разъяснений и обсуждений.

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

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: ультимативная тактика, тактика выжимания уступок.

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

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

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

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

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

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

**Рассчитанная задержка.** Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник

окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

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

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

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

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

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

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

*Позиционное давление.* Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то

полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

1. Закрытая дверь – отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления, демонстрирующий, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляющий последнего занять положение просителя, который вынужден выпрашивать, чтобы с ним хотя бы поговорили.

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

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

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

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

1. Принижение оппонента. Может проявляться в различных формах:

- личные нападки (несете ерунду, вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле, трудно договориться с таким идиотом);
- поучающие указания (не надо нервничать, не пользуйтесь слухами, соблюдайте по быстрее, чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете);
- замечания о внешнем виде, одежде и т. д. (похоже, вы не спали ночью, у вас какой-то помятый вид, что же вы тут так наследили своими грязными ботинками);

- игнорирование (оппонента как будто не замечают, его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

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

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

А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он уже согласился с некоторым предложением.

4. Чтение в сердцах. Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и разоблачаются подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет.

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

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

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

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

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

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

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

**Торговый стиль.** Этот стиль соответствует тактике компромисса. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: выигрыш/проигрыш, если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш/выигрыш, если это сумеет сделать он; выигрыш/выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш/проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

Принцип этого стиля переговоров: вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то. Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы в чем-то выиграть. Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой – допускает достижение согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

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

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Каждый отстаивает

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

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

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

### **Метод принципиальных переговоров**

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

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

1. *«Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров», «отделите человека от проблемы».* Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, так как это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт или, по крайней мере, не способствует поиску путей его разрешения.

2. *«Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях».* Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями всегда кроется больше интересов по сравнению с теми, которые нашли отражение

в этих позициях. Иными словами, за противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

3. *«Разработайте взаимовыгодные варианты»*. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. В таком случае диалог становится дискуссией с ориентацией «мы против проблемы», а не «я против тебя». При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение, что позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

4. *«Найдите объективные критерии»*. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Только тогда оно будет справедливым, стабильным и длительным. Если же критерии субъективны, т. е. не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться. Объективные критерии вытекают из принципиального подхода к обсуждению спорных проблем; они формулируются на основе адекватного понимания содержания этих проблем.

Наконец, справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов: устранения разногласий при помощи жребия, делегирования права решать посреднику и др. Последний способ решения спора, т. е. когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны.

#### **Четырехшаговый метод достижения согласия Д. Дэна**

Даниэль Дэна в своей работе «Преодоление разногласий» разработала «Четырехшаговый метод». По мнению автора, этот метод служит достижению согласия между людьми и их плодотворному сотрудничеству. В его основе лежат два правила.

Кардинальное правило № 1: НЕ УХОДИТЕ И НЕ ПРЕРЫВАЕТЕ ОБЩЕНИЯ, даже если у вас появится чувство дискомфорта и безнадежности в качестве ответной реакции на что-то.

Это означает, что мы не можем уйти или отказаться от попыток, пока не будет достигнуто хоть какое-нибудь соглашение. Необходимо условиться, что в течение этой беседы мы позволим себе испытывать чувство гнева и безнадежности, но будем продолжать разговор, даже если нам захочется прервать его.

Кардинальное правило № 2: НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР, чтобы «выиграть» борьбу за власть, стремясь победить Другого с помощью угроз, ультиматумов или насилия.

Это означает, что любое решение, которое заставит кого-то из нас уступить требованиям Другого против нашего желания, неприемлемо. Мы должны продолжать поиск решения, с которым оба можем согласиться и от которого оба можем выиграть.

Рассмотрим содержание шагов.

### **ШАГ 1: Найдите время для беседы**

Оговорив время и основные правила беседы с Другим о волнующих вас вопросах, вы...

- обеспечиваете возможность общения – самое основное и существенное требование для установления мирных взаимоотношений;

- устанавливаете Кардинальное правило № 1, которое не позволяет Ложному рефлексу Ухода от общения блокировать возможность разрешения конфликта, обеспечивая присутствие и активность обоих участников;

- устанавливаете Кардинальное правило № 2, которое не позволяет Ложному рефлексу Силовых игр привести к поражению одного из участников, закладывая тем самым основу для будущего ухудшения отношений.

### **ШАГ 2: Подготовьте условия**

Подготовив место и время для разговора, вы...

- обеспечиваете неуклонное развитие Диалога, чтобы оба участника прошли стадию конфронтации, достигнув «вершины горы»;

- обеспечиваете время, достаточное для того, чтобы в течение стадии конфронтации наступил катарсис; тогда могут возникнуть искренние жесты примирения;

- защищаете Диалог от внешних помех, которые могут сделать встречу неудачной.

### **ШАГ 3: Обсудите проблему**

*Вступительная часть...*

- устанавливаете атмосферу оптимизма и взаимного доверия;

- вновь подтверждаете приверженность партнеров по Диалогу Кардинальным правилам;

- создает ожидание, что во время совместных поисков будет найдено взаимовыгодное решение.

*Приглашение к разговору* начинает Диалог.

*Диалог...*

Дает возможность инициатору применения этого Метода направлять разговор с Другим к конструктивному решению. Для этого:

Задача 1: Придерживайтесь основного процесса, который не позволяет участникам прерывать контакт до тех пор, пока совместное действие психологических сил не вызовет жестов примирения.

Задача 2: Поддерживайте жесты примирения со стороны Другого, чтобы дружеские замечания не воспринимались как возможность засчитать себе «очко» в игре на «выигрыш/проигрыш». Последнее препятствует возможности... *Прорыва*, во время которого отношения обоих участников меняются с «я против тебя» на «мы против проблемы». Это дает им возможность сделать следующий шаг.

#### **ШАГ 4: Заключите договор**

Как только происходит Прорыв, можно заключить поведенчески *специфичное соглашение*, которое...

- создает атмосферу взаимного согласия, что позволяет принимать решения на основе консенсуса;
- формирует взаимоприемлемый план действий, требующий участия обоих партнеров;
- обеспечивает сбалансированное сочетание потерь и выигрышей, что заставляет каждого участника стремиться выполнить его/ее обязательства по этому соглашению;
- устанавливает доверие между партнерами;
- дает опыт того, как можно успешно обойти «камни преткновения», усиливая оптимизм участников относительно их способностей преодолевать разногласия и решать спорные вопросы в будущем.

#### **Определение переговоров с позиции сотрудничества**

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

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса:

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

Они всегда взаимодействуют, когда конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно стараясь удовлетворить главные интересы соперничающей стороны, внося конкретные предположения по конкретным проблемам.

Интересы отвечают на вопросы «Зачем?», «Почему?».

Конфликты и споры возникают вследствие:

- неудовлетворенных интересов;
- ущемления интересов другими;

- конфликта интересов одного с интересами другого.

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

*Проблема отвечает на вопрос «Что?».* Предложения или позиции, содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

*Предложения отвечают на вопрос «Как?».* Исходная позиция в споре информирует противоположную сторону о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции.

План переговоров включает в себя все основные моменты будущего события:

- 1) знакомство;
- 2) обмен первоначальной информацией;
- 3) предварительную психологическую оценку партнера;
- 4) начало переговоров;
- 5) определение повестки дня, целей встречи;
- 6) процесс переговоров с указанием ролевого участия членов команды;
- 7) определение путей выхода из затруднительных ситуаций;
- 8) поведение команды в перерывах;
- 9) условия завершения переговоров;
- 10) определение условий и места следующего раунда, если это потребуется.

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

**Проблема внутрикомандного единства.** Равенство – это чувство причастности и равных прав и обязанностей. Из реализации принципа равенства вытекает реализация принципа причастности (или владения). Причастность и равенство абсолютно необходимы для поддержания сплоченности в команде, возникновения заинтересованности во мнении каждого члена команды. В результате этого каждый член команды чувствует принадлежность к группе и свое членство в ней настолько, что считает себя причастным к проблеме, принятию решения, любому выработанному конечному соглашению и разделяет с остальными готовность

следовать такому соглашению, а также нести ответственность за последствия данного соглашения.

Делегирование полномочий и распределение внутри командных ролей участников представлены в следующем порядке:

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

2) *советник* следит, чтобы все правила, выработанные группой, выполнялись. Он должен видеть любое отклонение от правил;

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

4) *гармонизатор* следит за психическим состоянием команды;

5) *протоколист* – тот, кто ведет записи;

6) *фасилитатор* следит, чтобы была соблюдена повестка дня, обеспечивает печатными документами и т. д., дает резюме, проговаривает выводы.

***Поведение команды в перерывах.*** Неотъемлемой частью ведения переговоров является кокус. ***Кокус*** – это отдельное закрытое совещание, в ходе которого сторона, принимающая участие в переговорах, выходит на короткое время из общей сессии переговоров с целями, достижение которых будет способствовать процессу общих переговоров. Этот вид совещания имеет строгие временные рамки, определенные процедурным соглашением и использует процессы и приемы горизонтальных, а возможно, и вертикальных переговоров.

Ни право на кокус, ни ограничение числа совещаний не должны быть предметом переговоров по процедуре. Однако при обсуждении процедурных вопросов уместно рассмотреть и согласовать предполагаемую длительность кокусных сессий. Обычно продолжительность кокуса не превышает 30 минут.

Цели и функции кокуса заключаются в том, чтобы:

- команда на некоторое время вышла из общих переговоров для закрытого отдельного совещания;

- еще раз применить методику и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости и вертикальных переговоров (т. е. с привлечением высшего руководства, заинтересованного в положительном для участников команды завершении переговоров);

- обдумать, проанализировать (повторно проанализировать и оценить или переоценить) интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности;

- посмотреть представление, стратегию, тактику, предложения и контрпредложения, которые команда считает уместными и необходимыми;
- вновь подтвердить представление, стратегию, тактику, предложения и контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми;
- вдохнуть новые силы в отдельных членов команды и во всю команду во время краткого рабочего отдыха от напряжения и (или) разочарований, связанных с развитием общих переговоров;
- вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух;
- восстановить личный и коллективный контроль за ситуацией;
- вернуться на сессию общих переговоров, достичь указанных выше целей;
- восстановить общие переговоры с выступлений и (или) ответов, связанных с темой, которая обсуждалась до перерыва.

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

*Завершение переговоров* возможно на условиях достижения цели или по лимиту времени. Первый вариант более предпочтительный. Встречается однако второй вариант, к чему следует изначально быть психологически готовым.

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

## **Тема 4.5 Медиация как технология регулирования конфликта**

### **Понятие медиации**

*Медиация* (от лат. *mediatio* "посредничество") – это конфиденциальные переговоры между конфликтующими сторонами при участии нейтрального лица – медиатора, способствующего установлению диалога между сторонами и поиску взаимовыгодного решения, способного разрешить конфликт (спор). Это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая заинтересована в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для конфликтующих сторон.

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

Медиатор способствует выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

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

Статистика развитых стран показывает, что от 83 % до 85 % всех медиативных процедур успешны. Более того, от 5 % до 10 % участников медиативного процесса приходят к результату – к полному или к частичному соглашению в течение короткого времени. Даже если соглашение не достигнуто, вовлечение в медиацию повышает понимание и удовлетворение сторон-участников: эта процедура оказывает положительное влияние на восприятие участников и их действия в судебном процессе.

### **Принципы медиации**

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

Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Когда медиатор назначается судом или другим институтом, то такая организация должна приложить разумные усилия по обеспечению беспристрастности услуг медиатора. Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

*2. Конфиденциальность.* Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если

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

Если медиатор проводит приватные заседания со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно. В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон. Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствие на процессе медиации, интервью участников медиации.

*3. Добровольность.* Медиация – добровольный процесс, основанный на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения. Добровольность выражается в следующем:

- ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации;
- выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию – личное дело каждого участника;
- согласие с результатом медиации также сугубо добровольно;
- стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах, подоплеке сторон и спора;
- услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

*Медиация необходима в следующих случаях:*

1) когда следует прийти к тому или иному решению в результате переговоров и закрепить его документально;

2) когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрывать третьим лицам (а тем более в суде) и хотят сохранить конфиденциальность;

3) когда раздражение и эмоции препятствуют эффективному общению сторон;

4) когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства;

5) когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях.

Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, продемонстрировать высокий культурный уровень сторон, в то время как после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и неприятными последствиями.

*Конфликты, которые необходимо разрешать в суде:*

1) когда необходимо публичное оглашение спора, конфликта;

2) когда одна из сторон хочет использовать суд для наказания другой стороны;

3) когда существует необходимость судебного контроля за поведением одной из сторон после вынесения решения;

4) когда спор включает в себя уголовные и конституционные вопросы.

### **Функции медиатора (Е. Иванова, О. Аллахвердова)**

*1. Оценщик конфликтов.* Медиатор должен обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) сторон. Во многих случаях у медиатора слишком мало или совсем нет информации об обстоятельствах спора; в других случаях могут иметься целые дела или отчеты с рекомендациями или без них. В итоге медиатор в своей роли оценщика конфликта должен собрать как можно больше данных и информации. Эту информацию можно добыть следующими способами:

- из имеющихся в распоряжении досье или статей;
- в предварительных кокусах со спорщиками;
- в процессе предварительного «выговаривания» (вентиляции);
- во время дискуссий по процедурным вопросам.

*2. Активный слушатель.* Медиатор должен слушать активно, чтобы усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую. Активное слушание включает в себя следующие компоненты:

- обеспечить обратную связь говорящему, чтобы удостовериться, что другая сторона услышала и поняла его;
- обратная связь может быть «зеркальной», чтобы дать понять говорящему, что его услышали, или удостовериться, что другая сторона тоже услышала, что было сказано;
- обратная связь может состоять в переформулировке утверждений говорящего, чтобы он или другая сторона поняли, что было сказано;

- отделять эмоции от содержательных вопросов спора;
- замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон;
- отделять «не вопросы» (не связанные с реальными интересами сторон) от «вопросов» (связанных с интересами сторон);
- допускать выражение гнева, если оно конструктивно;
- позволять сторонам «быть услышанными» и надежно понятыми друг другом;
- устанавливать, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению;
- устанавливать, когда сторонам нужно больше информации, консультации или времени подумать.

3. *Беспристрастный организатор процесса.* В этой роли медиатор выполняет несколько функций:

- помощь в установлении основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений;
- задание тона процесса;
- помощь сторонам в достижении процедурных соглашений;
- поддержание корректных отношений между сторонами;
- удерживание сторон в рамках процесса;
- обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

4. *Генератор альтернативных предложений.* Медиатор может помочь спорщикам найти иные решения, которые в конечном итоге могут послужить спасению репутации стороны.

5. *Расширитель ресурсов.* Медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию.

Что касается юридических вопросов, медиатор должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких юридических толкований, разъяснений или советов, особенно если медиатор – адвокат.

Вся предоставляемая информация должна представлять собой только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочной информации, уточнений, интерпретаций или каких-либо посторонних результатов. Медиатору нельзя вмешиваться в позицию стороны, заявляя: «Вы сказали мне, что... Я этому поверил, но это неверно». Медиатор должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения, если есть вероятность, что они неполны, неверны или допускают различные толкования; в любой из этих ситуаций сторонам следует обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

6. *Испытатель реалистичности и выполнимости.* В этой роли медиатор защищает менее приемлемую позицию или позицию другой стороны, испытывая аргументированность каждой позиции, отстаиваемой стороной в ходе спора. Эта ролевая функция обычно выполняется только для одной стороны в ходе кокуса, чтобы, не занимая собственной позиции в споре, позволить спорящей стороне изучить и подготовить ту или иную позицию. При этом нужно быть осторожным, чтобы спорящая сторона не поняла неправильно вопросы, чтобы ей не показалось, что медиатор расположен к позиции, противоположной ее собственной.

7. *Помощник в выработке сторонами окончательной договоренности.* В данной роли медиатор должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности так, чтобы урегулирование оставалось прочным и не нарушалось, как только стороны попытаются его выполнить или вдруг поймут все его последствия.

Роль медиатора – не просто помогать сторонам договориться, но и позаботиться о том, чтобы их договоренности были надежными и долгосрочными. Только таким образом стороны смогут достичь устойчивого удовлетворения от соглашения и процесса переговоров.

8. *Обучающий процессу партнерских переговоров.* В этой роли медиатору надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры с установкой на сотрудничество. Они выступают с ложных позиций, пытаются применить «переговорные уловки», задействовать «фальшивые эмоции», чтобы затравить противника или заставить его принять их позицию, или выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят. Большинство участников переговоров нуждаются в обучении ведению переговоров с установкой на сотрудничество и нуждаются в помощи при выработке и поиске решений, которые бы удовлетворяли как их собственные интересы, так и интересы другой стороны.

### **Типы медиаторов**

1. *«Третейский судья»* – обладает максимальными возможностями для решения проблемы, изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется.

2. *«Арбитр»* – также обладает максимальными возможностями для решения проблемы, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому.

3. «*Посредник*» – нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта, но окончательное решение принадлежит оппонентам.

4. «*Помощник*» – организует встречу, но не участвует в обсуждении.

5. «*Наблюдатель*» – своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение.

Первые два стиля называют высокоавторитарными. Они выгодны, если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

### **Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами**

1. *Тактика поочередного выслушивания* – применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. *Директивное воздействие* – акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов. Цель – склонение к примирению.

3. *Сделка* – посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон.

4. *Давление на одного из оппонентов* – посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции.

5. *Челночная дипломатия* – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

### **Этапы медиативной процедуры**

Процесс медиации распадается на ряд стадий.

**Предварительная беседа.** На данном этапе устанавливается первый контакт между медиатором и участниками конфликта, это может произойти напрямую путем непосредственного обращения конфликтующих сторон или через третьих лиц. Медиатор кратко выясняет суть конфликта и согласовывает организационные моменты: время, место проведения медиации, механизм оплаты услуг медиатора и т. п. В случае необходимости (определяется спецификой конфликта), уже вне рамок встречи по установлению контакта, медиатор может собрать дополнительную информацию, получить консультацию у экспертов, а также продумать процедуру медиации.

**Введение.** На данной стадии закладывается фундамент для процесса медиации. В отличие от других фаз, здесь преимущественно говорит медиатор. Он должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников, и обеспечить при этом создание располагающей и благоприятной атмосферы. Очень важно прояснить все детали, иначе моменты

недопонимания могут впоследствии вызвать замешательство и даже сопротивление конфликтующих сторон. С первых минут встречи медиатор подчеркивает нейтральность и беспристрастность собственного поведения по отношению к проблеме и оппонентам, а также высокий уровень конфиденциальности всей процедуры. Медиатор приветствует стороны, благодарит их за то, что они пришли на встречу и тем самым выразили стремление разрешить конфликт именно этим способом, представляется сам и дает возможность представиться участникам. Их целесообразно расположить в соответствии с пожеланиями, чтобы они удобно сидели, хорошо слышали и видели друг друга. Но не рекомендуется сажать стороны лицом к лицу: такое расположение может усугублять противопоставление друг другу и тем самым эскалировать негативные эмоции. Лучше, если их лица будут обращены в сторону посредника, так как именно он является основным «коммуникатором» на данной стадии, а прямое общения между участниками на ней не предусмотрено.

Медиатор поясняет роль посредника и роли сторон, выясняет их ожидания и мотивы обращения к посредничеству, кратко описывает сам процесс медиации и озвучивает правила взаимодействия сторон. Введение норм поведения необходимо, поскольку это позволяет медиатору управлять процессом обсуждения спорных вопросов, переводить его в конструктивное русло. В качестве основных норм взаимодействия могут выступить следующие: стороны говорят по очереди, критикуют точку зрения, а не личность собеседника, говорят о своих чувствах и избегают интерпретировать мнение и мотивацию другой стороны, относятся друг к другу с уважением, отказываются от употребления оскорбительных высказываний и т. д.

Медиатор следит за соблюдением правил и ему разрешается прерывать разговор, если для этого возникает необходимость с процессуальной точки зрения. Если участники станут отказываться от выполнения установленных правил, то переговоры могут «забуксовать», что может вынудить медиатора остановить сессию и даже ее закончить. Некоторые медиаторы согласовывают правила поведения прямо по ходу сессии, другие же предварительно включают их в договор на проведение медиации, который стороны также заключают на данном этапе. Прежде чем они это сделают, медиатор отвечает на имеющиеся вопросы и выясняет, готовы ли конфликтующие стороны к конструктивному взаимодействию, к серьезному восприятию возможных проявлений сопротивления и работы с ними во время медиации, и лишь затем переходит к следующему этапу.

**Описание конфликта.** Конфликтующие стороны излагают свое видение проблемы, при этом они не общаются друг с другом,

а взаимодействуют исключительно с медиатором. Высказанные претензии, возмущения, позиции сторон фиксируются посредником. Для этого он может отображать их на карточках или на листах флип-чарта, вывешенных перед оппонентами, иногда достаточно просто вести протокол. На данном этапе медиатор использует техники активного слушания, отзеркаливания, ставит открытые вопросы, собирает информацию, интерпретирует и структурирует сказанное участниками. Выявление спорных вопросов осуществляется до тех пор, пока перечень претензий сторон друг к другу не будет полностью исчерпан. Задача медиатора – выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет комплексный характер.

Медиатор выступает в двух ролях: «проводника», показывающего, на что стоит обратить внимание, и «протоколиста», который фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует значимые факты и выявляет приоритеты. Посредник вместе с участниками устанавливает истинную причину конфликта и определяет, на что направлены устремления сторон и что является для них абсолютно неприемлемым. Таким образом, создается содержательная основа для работы на последующих сессиях. Иногда количество выявленных и зафиксированных проблем может быть довольно значительным, поэтому медиатор должен определить те из них, которые являются базовыми и работать в первую очередь с ними.

На данном отрезке участники могут демонстрировать недовольство друг другом и не контролировать при этом свое эмоциональное состояние. Если они слишком раздражены и обстановка «накаляется», медиатор может остановить их. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления или апеллировать к установленным правилам ведения коммуникации.

В ходе данной стадии может также приниматься принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Если любая из сторон займет или не преодолеет «блокировочную» позицию, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут к пустой трате времени и денег участников.

**Разбор конфликта.** На этом этапе стороны поочередно говорят о своих интересах, могут общаться друг с другом, задавая вопросы на уточнение. Особое внимание уделяется проговариванию и проработке чувственной составляющей. Посредник особенно активно использует технику перефразирования, предполагающую понимание и повторение другими словами того, что говорит и чувствует каждая из сторон. Он содействует пониманию позиции другого, предлагая участникам

«смену перспективы»: посмотреть на конфликт с точки зрения своего оппонента. На данной стадии важно разграничить «позиции», «интересы» и «потребности» конфликтующих сторон, обозначить общность интересов и возможность увидеть позитивные шаги в совместном поиске решения. При этом стороны могут выразить заинтересованность и готовность внести личный вклад в решение конфликта. Медиатору следует их в этом стремлении максимально поддержать. Иногда процесс медиации может результативно закончиться уже непосредственно на данном этапе, если обнаружится непротиворечивость заявляемых сторонами конфликта интересов.

В тех же случаях, когда процесс медиации на данной стадии «затормаживается» или фиксируется сопротивление к ведению дальнейшей беседы конфликтующими сторонами в присутствии друг друга, посредник может предложить им поработать в режиме кокуса – индивидуальной беседы медиатора с каждой из сторон. Кокус называют также «челночной медиацией». В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой из них, должно быть одинаковым, так же как и время, затраченное на него. Это необходимо, чтобы впоследствии медиатора не обвинили в симпатии только к одной из сторон. Во время проведения кокуса могут быть выявлены новые обстоятельства, относящиеся к спорной ситуации, которые стороны не желают раскрывать в присутствии друг друга. В кокусе медиатор помогает участнику медиации увидеть со стороны свою позицию в споре, взглянуть на ситуацию глазами своего оппонента, понять его позицию, аргументы и чувства. По окончании кокуса медиатор резюмирует беседу, спрашивает сторону, не хочет ли она что-то добавить или уточнить, а также, что из сказанного в ходе кокуса он может сообщить другой стороне. Проведение кокусов позволяет медиатору выявить возможные точки соприкосновения оппонентов по спорному вопросу и в случае необходимости придать дополнительную динамику и результативность этапу разбора конфликта.

**Решение проблемы.** Посредник руководит мозговым штурмом, в процессе которого конфликтующие стороны пытаются выработать как можно больше решений. Таким образом, собирается «банк» решений и их альтернатив. Все предложения фиксируются медиатором в одном месте, например, на флипчарте. Участники могут высказываться спонтанно, допускаются любые идеи без ограничений. Они могут быть направлены на удовлетворение различных интересов: собственных, партнера или всех заявленных.

Затем анализируются положительные и отрицательные последствия реализации того или иного решения для каждой из сторон, а также осуществляется выбор или модификация вариантов. Окончательные

решения, устраивающие всех, определяются совместно. Их можно проверить на соответствие таким критериям, как реалистичность, адекватность, справедливость, конкретность, гибкость.

Данная стадия является одной из ключевых в процессе медиации, так как на ней создаются условия, направленные на кооперацию участников для совместного поиска решений. Можно начинать с тех вопросов, по которым были достигнуты предварительные согласия на предыдущих стадиях. Следует поощрять и поддерживать участников, указывая на то, что они согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости. Список вопросов для обсуждения не должен быть слишком длинным, так как иначе он затруднит процесс принятия решения, лучше, если он будет максимально кратким и конкретным. Медиатор стимулирует взаимодействие между оппонентами и поддерживает прямой диалог, не допуская ухода в сторону от обсуждаемой проблемы и напоминая участникам, что ответственность за принятие решений лежит, прежде всего, на них. И лишь тогда, когда конфликтующие стороны действительно пришли к согласию, осуществляется переход к следующей фазе медиации.

**Соглашение.** В заключение медиативной сессии составляется и подписывается документ, в котором четко излагаются принятые сторонами решения и обязательства по их выполнению. Основные пункты и формулировки итогового документа фиксируются посредником и затем зачитываются конфликтующим сторонам. Если все детали в него включены, медиатор спрашивает, принимается ли соглашение в целом или есть еще вопросы, требующие обсуждения, есть ли необходимость внести в него дополнения или изменения. По желанию можно сделать копии подписанного документа и передать их конфликтующим сторонам. Оригинал хранится у медиатора. В заключение медиатор благодарит всех за сотрудничество и кратко комментирует результаты проделанной работы, например: «Большое спасибо за ваше сотрудничество. Я думаю, вы продвинулись сейчас на один шаг вперед» или «Для меня это был интересный (трудный / печальный / веселый...) разговор». В случае необходимости он договаривается о следующей встрече и прощается с участниками.

**Осуществление решения.** Данный этап выносится за рамки медиативной сессии. В случае возникновения потребности или принятых ранее договоренностей он предполагает возможность проведения последующей встречи для проверки соблюдения соглашения или внесения в него изменений.

Таким образом, медиатор может помочь сторонам в следующем:

- организовать процесс переговоров;
- рассмотреть каждый аргумент и найти решение для самых «горящих» аргументов;
- разделить людей и проблему;
- исследовать все перспективы;
- «построить мост» между сторонами;
- увидеть выход из конфликтной ситуации.

### **Медиация в Беларуси**

Первый Центр медиации и переговоров в Беларуси был создан в Минске (2012) для того, чтобы медиативная процедура в нашей стране вошла в широкую практику и стала признанным и востребованным способом разрешения конфликтов во всех сферах деятельности белорусского общества.

Миссия Центра: посредством обучения медиации и навыкам ведения переговоров, а также предоставления услуг по проведению медиации в Беларуси содействовать формированию в белорусском обществе новой культуры разрешения конфликтов и ведения переговоров, ориентированной на сотрудничество и достижение консенсуса.

*Основные направления деятельности Центра:*

- обучение медиации и консультационные услуги;
- разрешение конфликтов в процедуре медиации.

*Процедура медиации.* Процедура медиации проходит в соответствии с принципами добровольности, конфиденциальности, равенства и сотрудничества сторон, независимости и беспристрастности медиатора. Соблюдение указанных принципов обязательно для медиатора и участвующих в процедуре медиации сторон.

## ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

### Семинарское занятие № 1

#### Тема: Введение в конфликтологию

1. Предмет конфликтологии и его содержание. Функции конфликтологии.
2. Нучные методы и принципы конфликтологии.
3. Понятие о конфликте и его функциях.
4. Современное состояние и перспективы конфликтологической науки и практики.

#### Задания

*1. Подготовьтесь к проведению на занятии упражнения «Работа с ассоциациями к понятию "конфликт"».*

*Цель – осознание собственного эмоционального поля восприятия конфликта.*

*Участники рассаживаются в круг.*

*Инструкция: «В фокусе нашего внимания конфликт. Когда мы произносим это слово, у нас возникает ряд ассоциаций, чувств. Мы слышали о конфликте, знаем, как он проявляется в поведении людей. Сейчас мы исследуем отражение конфликта на внутреннем состоянии человека. Пусть каждый скажет, с чем ассоциируется слово "конфликт". Какой образ подсказывает ваше воображение?».*

*2. Укажите, какие функции конфликта представлены в описанном ниже примере.*

*У меня в жизни был конфликт, точнее, большая ссора. Я поссорилась со своим лучшим другом из-за пустяка. Из-за какого-то учебника. После этого мы не разговаривали больше трех месяцев. Мне было очень обидно, но я не могла первой подойти и помириться. Мы обходили друг друга стороной и даже боялись смотреть друг на друга. Ссора решилась вот чем: я уехала, и мы не виделись недели две. Наверное, мы очень соскучились друг по другу. И когда приехала, мы почти сразу помирились, причем первым подошел мириться мой друг. После этого мы стали еще большими друзьями и не отходили друг от друга ни на шаг. Мы остались лучшими друзьями до сих пор. Этот конфликт, наверное, укрепил нашу дружбу. Но он запомнился мне на всю жизнь.*

*3. Проанализируйте функции конфликта в приводимой ниже ситуации с точек зрения их роли и значения для различных субъектов конфликта.*

В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер – молодой и талантливый ученый – должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы – ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной: лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась и чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и

НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

### Литература

1. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
2. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.
3. Соколов, С. В. Социальная конфликтология : учеб. пособие для вузов / С. В. Соколов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 327 с.

### Семинарское занятие № 2 (4 часа)

#### Тема: Становление конфликтологии как отрасли научного знания

1. Этапы развития конфликтологии.
2. Накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии.
3. Проблема конфликта в социологии.
4. Развитие конфликтологии в рамках психологической науки:
  - понимание конфликта как интрапсихического феномена в психодинамическом направлении;
  - ситуационный подход к пониманию конфликтов;
  - игровая модель конфликта Й. Хейзинги, Э. Берна;
  - конфликт как когнитивный феномен.
5. Характеристика конфликтологической практики.

### Задания

1. Изучив литературу по рассматриваемой проблеме, а также пользуясь интернет-источниками, схематично выделите этапы развития конфликтологии (*письменно*).

2. Изучив литературу по рассматриваемой проблеме, а также пользуясь интернет-источниками, подготовьте сообщения с презентациями по вопросу № 4.

### Литература

1. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.

2. Соколов, С. В. Социальная конфликтология : учеб. пособие для вузов / С. В. Соколов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 327 с.

3. Финькевич, Л. В. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Л. В. Финькевич. – Минск : БГПУ, 2001. – 31 с.

### Семинарское занятие № 3 (4 часа)

#### Тема: Структурно-динамические характеристики конфликта

1. Структурная характеристика конфликта.
2. Динамическая модель конфликта.

#### Задания

*1. Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения структуры и динамики конфликта. Какие этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить? Составьте прогноз развития конфликта.*

Сегодня утром обнаружила, что муж ночью проверял мои почтовые ящики и лазил в истории браузера моего планшета. Я взбесилась. Потому что так делать непорядочно, потому что я имею право на собственное пространство и потому что вчера поздно вечером он сказал мне: «Я сейчас учусь тебе доверять, я хочу этого», а сам тут же, получается, полез шпионить. Моя злость бушевала во мне, сильно хотелось ее излить – позвонить ему и высказать.

Но я медлила. Я обдумывала, правильно ли это будет... Что-то во мне понимало, что неправильно и не нужно ему звонить, но, в то же время, моя обида говорила: «И что, промолчишь? Проглотишь и оставишь как есть?». Я спрашивала себя: «А как поступить? КАК сделать правильно и для себя и для него?».

Ответа не нашла, и мой старый сценарий опять победил – я позвонила, все высказала, он все поотрицал, мы поругались.

Т. е. какая была моя рассуждалка: если я промолчу, то буду полным ничтожеством, о которое вытирают ноги; а если выскажу, то ничтожеством оказывается он (потому что его мордой в его вину тычут). Получается, что при любом варианте моей реакции у меня выходит: либо Я, либо ОН. И так по жизни... Это невыносимо. Может, лучше развестись?..

*2. Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.*

*Задача 1.* Недавно назначенный заместитель заведующего по основной деятельности идет на совещание к заведующей дошкольного учреждения. Проходит по коридору и замечает в окно двух воспитателей,

которые, не обращая внимания на гуляющих детей, о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, он опять видит тех же воспитателей за тем же занятием, а дети продолжают гулять без присмотра.

*Вопрос:* Определите конфликтную ситуацию. Как заместителю заведующего по основной деятельности поступить в данной ситуации? Как в этом случае будет развиваться конфликт? Обоснуйте свой ответ.

*Задача 2.* Шел урок физкультуры в 6 классе. Вел урок молодой учитель с высшим образованием. Последним элементом урока был бег на короткую дистанцию – 60 м. Учащиеся бежали первый раз после зимы, поэтому в норму времени не укладывались. По виду учителя было заметно, что эти результаты его не устраивают, лицо его было мрачным, но он молчал. Последним бежал мальчик; когда он поравнялся с ним, учитель с иронией произнес: «Не умеешь бегать, Т.». Ученик абсолютно спокойно: «Взяли бы да пример показали». Учитель: «Нечего показывать. Я мастер спорта по легкой атлетике в беге на короткие дистанции». Ученик: «Подумаешь, Валерий Борзов нашелся». Учитель резко ответил: «Ты – хам!» Звонок. Учитель сделал вид, что вопрос исчерпан. С тех пор учителя физкультуры в школе ученики называли «В. Борзов». Итог плачевный – в настоящее время он в школе не работает...

*Вопрос:* В чем причина конфликта? Определите структуру конфликта и динамику его протекания.

### Литература

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
3. Рубин, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Д. Рубин, Д. Пруйт, Х. К. Сунг ; пер. А. Голубева, А. Зудина. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2012. – 352 с.
4. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

### Семинарское занятие № 4 (4 часа)

#### Тема: Поведение личности в конфликте

1. Основные стратегии поведения личности в конфликте: конкуренция – кооперация.

2. Индивидуальный стиль поведения личности в конфликте: понятие, характеристика, эффективность.
3. Методы изучения поведения личности в конфликте.
4. Типы конфликтных личностей и условия построения с ними конструктивного взаимодействия.

### **Задания**

#### *1. Заполните следующую таблицу*

Таблица – Отрицательные последствия доминирования одной из тактик

Тактики (стили) поведения в конфликте	Отрицательные последствия доминирования тактики
Соперничество	
Приспособление	
Избегание	
Компромисс	
Сотрудничество	

#### *2. Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы:*

- а) Какой тип поведения других людей вас расстраивает?*
- б) Какой тип людей злит вас?*
- в) Злятся ли на вас люди? Как часто?*

*Поразмышляйте над собственными ответами. Обсудите их в группе.*

*3. Проведите тест «Конфликтная личность» с одним взрослым испытуемым, позволяющий оценить степень конфликтности или тактичности человека. Проанализируйте полученные результаты.*

*Инструкция.* Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) избегу вмешательства в ссору;
- б) могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) обязательно вмешаюсь и до конца отстою свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;

- б) разумеется, я предложу свой план;  
 в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?  
 а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;  
 б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;  
 в) я спорю со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.  
 а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;  
 б) возмущаюсь, но про себя;  
 в) открыто высказываю свое негодование.
6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?  
 а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;  
 б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;  
 в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.
7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?  
 а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;  
 б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;  
 в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.
8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?  
 а) делаю им замечание;  
 б) думаю, зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;  
 в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.
9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас. Как вы поступите в данной ситуации:  
 а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;  
 б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;  
 в) выскажу ему все, что о нем думаю.
10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности:

следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас происходящее?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене (муже).

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

*Оценка результатов*

Каждый ответ оценивается от 1 до 4 очков (см. таблицу).

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

**От 30 до 44 очков.** Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

**От 15 до 29 очков.** О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

**До 14 очков.** Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандальить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Обсудите в группе сюжет художественного фильма «Столкновение». Определите:

- 1) имеет ли место в сюжете фильма конфликтный эскалатор;
- 2) какие стратегии поведения используют герои;
- 3) рассматривают ли они возможность использования стратегий «компромисс» и «сотрудничество»;
- 4) опишите динамику конфликта из сюжета фильма (на ваш выбор).

**4. (Задания со \* – творческого уровня. Выполняются по желанию).** Ознакомьтесь с характеристиками конфликтогенов, наиболее часто встречающихся на практике в отношениях между людьми (см. таблицу). Приведите письменно примеры конфликтов на каждый тип конфликтогена (из собственного опыта, литературы, средств массовой информации).

Таблица – Типы конфликтогенов

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

### Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.

3. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

### Семинарское занятие № 5

#### Тема: Психология семейного конфликта

1. Понятие семейных конфликтов и их классификация.
2. Супружеские конфликты и основные причины их возникновения:
  - депривация потребности в эмоциональном контакте;
  - чувство неудовлетворенности общением (феномены «скука», «столкновение», «отчуждение»);
  - пагубные модели общения и поведения;
  - рассогласование реального и ожидаемого отношений;
  - разность пространства психологического сближения;
  - ревность.
3. Основные тактики оказания психологической помощи супружеской паре: безобвинительное общение, эмпатийное слушание, рефлексия.
4. Методы диагностики супружеского конфликта и психологической помощи супружеской паре (Е. Кроник, А. Кроник, В. Сатир, Т. Гордон, Е. Мелибруда, Л. Ковач, методика «здоровой дистанции» Д. Делиса и др.).
5. Модели «общения без обвинения», метод «карты семьи» и другие возможности их использования в целях развития синхронного взаимодействия супругов.

#### Задания

*1. Проанализируйте представленные супружеские конфликты. Укажите причины данных конфликтов, тактики поведения супругов, а также составьте прогноз развития этих конфликтов.*

1. Я очень чувствительна к неприятным запахам. Если мой муж курит даже за несколько часов до того, как приходит домой, я это чувствую и раздражаюсь.

2. Супруги поругались из-за того, что жене не понравилось, как муж гладил пододеяльники. Он не выворачивал их наизнанку!

3. Муж приготовил ужин. Жена не моет посуду. Муж: «Что, я должен делать по дому всю работу?!» Жена «Я порезала палец» (Жена предполагала, что и так ясно, почему она не моет посуду).

4. Я хотел купить телевизор, а жена – новую стиральную машину. Денег хватало либо на телевизор, либо на машину. В результате мы не купили ни того, ни другого. Поругались.

2. Пользуясь указанными источниками и интернет-ресурсами, подготовьте сообщения по вопросам № 2–5.

### Литература

1. Дружинин, В. Н. Психология семьи / В. Н. Дружинин. – М. : КСП, 1996. – 160 с.
2. Карабанова, О. А. Психология семейных отношений и основы семейного консультирования / О. А. Карабанова. – М. : Гардарики, 2006. – 320 с.
3. Лидерс, А. Г. Психологическое обследование семьи : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности психологии / А. Г. Лидерс. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 431 с.
4. Прохорова, О. Г. Основы психологии семьи и семейного консультирования : учеб. пособие для вузов / О. Г. Прохорова. – М. : Сфера, 2005. – 224 с.
5. Психология и психотерапия семейных конфликтов : хрестоматия / ред. Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2003. – 784 с.

### Лабораторное занятие № 1

#### Тема: Семейные конфликты

1. Факторы и симптомы родительско-детских конфликтов.
2. Конфликтные типы родительских отношений.
3. Методы изучения родительско-детских конфликтов:
  - методика «АСВ» (Анализ семейных взаимоотношений) Э. Эйдемиллера и В. Юстицкого;
  - «Опросник родительских отношений» (ОРО) А. Варга и В. Столина;
  - рисунок «Семья» Г. Т. Хоментаскуса;
  - проективная методика Рене Жиля;
  - «Почтальон» А. Т. Бене.
4. Методы психологической коррекции родительско-детских конфликтов.

#### Задания

1. Проведите тест «Самооценка конструктивного поведения во взаимоотношениях с детьми» с двумя родителями (матерью и отцом). Сравните полученные результаты.

*Инструкция.* Проанализируйте и оцените по пятибалльной шкале свое поведение в процессе воспитания ребенка по 11 позициям, представленным в следующей матрице:

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Я всегда помню об индивидуальности ребенка	5 4 3 2 1
2	Я всегда знаю и учитываю то, что каждая новая ситуация требует нового решения	5 4 3 2 1
3	Я всегда стараюсь понять потребности и интересы маленького ребенка	5 4 3 2 1
4	Противоречия я воспринимаю как фактор нормального развития	5 4 3 2 1
5	Я всегда стабилен в отношениях с ребенком	5 4 3 2 1
6	Я стремлюсь к уменьшению числа «нельзя» и увеличению числа «можно»	5 4 3 2 1
7	Для меня наказание является крайним средством воспитания	5 4 3 2 1
8	Я стремлюсь дать ребенку возможность прочувствовать неизбежность негативных последствий его поступков	5 4 3 2 1
9	При необходимости я использую метод логического разъяснения возможности негативных последствий	5 4 3 2 1
10	Я стремлюсь к расширению диапазона моральных, а не материальных стимулов	5 4 3 2 1
11	Я стремлюсь использовать положительный пример других детей и родителей. При этом соблюдаю меру и такт	5 4 3 2 1

### *Оценка результатов*

1. Просуммируйте полученные баллы по всем 11 позициям и найдите среднее арифметическое от этой суммы.

2. Если полученный результат составит величину от 4,5 до 5 баллов, то ваша готовность к воспитанию детей и взаимоотношениям с ними высока. Вы обладаете высокой психолого-педагогической культурой, позволяющей вам избежать серьезных конфликтов с детьми.

3. При результате от 3 до 4,5 баллов ваша готовность к воспитанию детей средняя. Во взаимодействии с детьми у вас могут возникать конфликты. Вам необходимо пересмотреть некоторые позиции вашего подхода к воспитанию детей.

4. Если результат меньше 3 баллов, то ваша готовность к воспитанию детей низкая. Вы не обладаете достаточной психолого-педагогической культурой. Чтобы избежать серьезных конфликтов с детьми, вам необходимо срочно заняться самообразованием, повышением психолого-педагогической культуры.

2. Пользуясь указанными источниками и интернет-ресурсами, подготовьте сообщения по вопросам № 3, 4.

### Литература

1. Диагностика семьи: методики и тесты : учеб. пособие для вузов / ред. Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2004. – 736 с.
2. Дружинин, В. Н. Психология семьи / В. Н. Дружинин. – М. : КСП, 1996. – 160 с.
3. Карабанова, О. А. Психология семейных отношений и основы семейного консультирования / О. А. Карабанова. – М. : Гардарики, 2006. – 320 с.
4. Ковалев, А. Г. Психология семейного воспитания / А. Г. Ковалев. – Минск : Нар. света, 1980. – 256 с.
5. Лидерс, А. Г. Психологическое обследование семьи : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности психологии / А. Г. Лидерс. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 431 с.
6. Педагогика и психология семейного воспитания / М. П. Осипова [и др.] ; под ред. М. П. Осиповой. – Минск : ИВЦ Минфина, 2008. – 360 с.
7. Прохорова, О. Г. Основы психологии семьи и семейного консультирования : учеб. пособие для вузов / О. Г. Прохорова. – М. : Сфера, 2005. – 224 с.
8. Психология и психотерапия семейных конфликтов : хрестоматия / ред. Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2003. – 784 с.
9. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

### Семинарское занятие № 6

#### Тема: Педагогические конфликты

1. Педагогический конфликт как сложная педагогическая ситуация.
2. Типы педагогических конфликтов.
3. Особенности педагогических конфликтов на разных этапах педагогического взаимодействия.
4. Принципы управления педагогическими конфликтами.

#### Задания

1. Подготовиться к проведению следующих упражнения и игры.

*Упражнение «Учителя и ученики»*

*Цель:* Ролевая идентификация с противоположной стороной в конфликте.

*Инструкция.* Участники делятся на две группы: «учителя» и «ученики». Каждая группа получает задание:

- «Учителя» – предположить, что про них на экзамене думают ученики. Предположения зафиксировать.

- «Ученики» – предположить, что про них на экзамене думают учителя. Предположения зафиксировать.

Все предположения фиксируются на доске с двух сторон: «Мнение учителей о том, что думают о них ученики» и «Мнение учеников о том, что думают о них учителя».

*Обсуждение.* «Учителя» и «ученики» выступают экспертами друг у друга, оценивая мнения другой стороны. На доске остаются только верные, по мнению экспертов, утверждения, неверные зачеркиваются.

Обсуждение, рефлексия своих чувств (обратить внимание на наличие значительного количества необоснованных опасений относительно противоположной группы).

### *Игра «Договор»*

*Цель.* Поиск и выработка предложений, удовлетворяющих потребности другой стороны.

*Инструкция.* Участники делятся на три группы: «учителя», «ученики», «родители» (Вырезать заранее из бумаги квадратики трех цветов, предложить участникам выбрать квадратик понравившегося цвета, при этом не говорить задание).

*Ситуация.* Старшеклассники предлагают классному руководителю в один из выходных дней выехать со всем классом за город на турбазу с ночевкой. Классный руководитель соглашается при условии, что поедут и несколько родителей. Родители отказываются. В данной ситуации различие интересов сторон может привести к конфликту.

*Задание.* Обсудить сложившуюся ситуацию с точки зрения представителей, чьи интересы вы представляете. Записать в три колонки таблицы интересы, проблемы, предложения той группы участников, которую вы представляете.

Интересы	Проблемы	Предложения
----------	----------	-------------

- Как договориться всем участникам, исходя из своих интересов?
- Что поможет достичь договоренности?
- Что мешает?

*Обсуждение.* Рефлексия.

*2. Ознакомьтесь с примерами педагогических конфликтов. Предложите конструктивные решения возникших проблем. Оцените предложенные способы их решения.*

1. Ученица шестого класса, Оксана, плохо успевает в учебе, раздражительна и груба в общении с учителем. На одном из уроков

девочка мешала другим ребятам выполнять задания, бросала в ребят бумажки, не реагировала на учителя даже после нескольких замечаний в свой адрес. На просьбу учителя выйти из класса Оксана также не отреагировала, оставаясь сидеть на месте. Раздражение учителя привело его к решению прекратить вести занятие, а после звонка оставить весь класс после уроков. Это, естественно, привело к недовольству ребят. Подобное решение конфликта повлекло деструктивные изменения во взаимопонимании ученика и учителя.

2. Антон – самоуверенный старшеклассник, не имеющий незаурядных способностей. Отношения с ребятами в классе прохладные, школьных друзей нет. Дома мальчик характеризует ребят с отрицательной стороны, указывая на их недостатки, вымышленные или преувеличенные, вызывает недовольство учителями, отмечает, что многие педагоги занижают ему оценки. Мама безоговорочно верит сыну, поддакивает ему, что еще больше портит отношения мальчика с одноклассниками, вызывает негатив к учителям.

Вулкан конфликта взрывается, когда родительница в гневе приходит в школу с претензиями к учителям и администрации школы. Никакие убеждения и уговоры не оказывают на нее должного воздействия. Конфликт не прекращается, пока ребенок не заканчивает школу. Очевидно, что эта ситуация деструктивна.

#### *Варианты решения описанных конфликтов*

1. Конструктивное решение проблемы могло выглядеть следующим образом. После того, как Оксана проигнорировала просьбу учителя прекратить мешать ребятам, педагог мог выйти из положения, отшутившись, сказав что-либо с ироничной улыбкой в адрес девочки, например: «Оксана сегодня мало каши съела, дальность и точность броска у нее страдает, последняя бумажка так и не долетела до адресата». После этого спокойно продолжать вести урок дальше.

После урока можно было попробовать поговорить с девочкой, показать ей свое доброжелательное отношение, понимание, желание помочь. Неплохо побеседовать с родителями девочки, чтобы узнать возможную причину подобного поведения. Уделять девочке больше внимания, доверять ответственные поручения, оказывать помощь при выполнении заданий, поощрять ее действия похвалой – все это оказалось бы нелишним в процессе приведения конфликта к конструктивному итогу.

2. Классный руководитель Антона мог провести анализ сложившейся ситуации примерно так: «Конфликт матери со школьными учителями спровоцировал Антон. Это говорит о внутренней неудовлетворенности мальчика своими отношениями с ребятами в классе. Мать подлила масла в огонь, не разобравшись в ситуации, увеличив враждебность и недоверие

сына к окружающим его в школе людям, что вызвало отдачу, которая выразилась прохладным отношением ребят к Антону».

Общей целью родителя и учителя могло бы стать желание сплотить отношения Антона с классом.

Хороший результат может дать диалог учителя с Антоном и его мамой, который показал бы желание классного руководителя помочь мальчику. Важно, чтобы Антон сам захотел измениться. Хорошо поговорить с ребятами в классе, чтобы они пересмотрели свое отношение к мальчику, доверить им совместную ответственную работу, организовать внеклассные мероприятия, способствующие сплочению ребят.

3. *Законспектируйте статью М. М. Рыбаковой «Особенности педагогических конфликтов. Разрешение педагогических конфликтов», выделив потенциально конфликтогенные педагогические ситуации (Режим доступа: <https://gigabaza.ru/doc/74417.html>).*

### Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
2. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
3. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
4. Корнева, Л. В. Психологические основы педагогической практики / Л. В. Корнева. – М. : ВЛАДОС, 2006. – 157 с.
5. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.
6. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

### Семинарское занятие № 7

#### **Тема: Внутриличностные и межличностные конфликты**

1. Теории внутриличностного конфликта. Показатели внутриличностного конфликта.
2. Роль механизмов внутриличностной защиты в развитии и разрешении внутриличностного конфликта.
3. Классификация интрапсихических конфликтов.
4. Психологическая помощь при остром интрапсихическом конфликте.

## 5. Межличностные конфликты и их особенности.

**Задания**

1. *Просмотрите художественный фильм «Триумф». Выделите представленные в нем внутрличностный конфликт Рона Кларка и межличностные конфликты (конфликт Рона Кларка и директора школы, конфликт Рона Кларка и его ученицы Шамейки). Проанализируйте структуру данных конфликтов и динамику их протекания. Укажите используемые тактики поведения в конфликте учителя и ученицы, оцените их эффективность.*

2. *Проанализируйте фрагмент из «Исповеди» Л. Н. Толстого и объясните:*

- *Какой тип конфликта описан автором?*
- *В чем причины данного конфликта?*
- *Раскройте динамику конфликта Л. Н. Толстого.*
- *Какого рода защитные механизмы использовал автор «Исповеди»?*

Я вкусил уже соблазна писательства, соблазна огромного денежного вознаграждения и рукоплесканий за мой ничтожный труд, и предавался ему, как средству к улучшению своего материального положения и заглушению в душе всяких вопросов о смысле жизни моей и общей.

Я писал, поучая тому, что для меня было единой истиной, – что надо жить так, чтобы самому с семьей было как можно лучше.

Так я жил, но пять лет тому назад со мною стало случаться что-то очень странное: на меня стали находить минуты сначала недоумения, остановки жизни, как будто я не знал, как мне жить, что мне делать, и я терялся и впадал в уныние. Но это проходило, и я продолжал жить по-прежнему. Потом эти минуты недоумения стали повторяться чаще и чаще и все в той же самой форме. Эти остановки жизни выражались всегда одинаковыми вопросами: зачем? Ну, а потом?

Сначала мне показалось, что это так – бесцельные, неуместные вопросы. Мне казалось, что это все известно и что, если я когда и захочу заняться их решением, это не будет стоить мне труда, – что теперь мне только некогда заниматься, а когда вздумаю, тогда и найду ответы. Но чаще и чаще стали повторяться вопросы, настоятельнее и настоятельнее требовались ответы, и как точки, падая все на одно место, сплотились эти вопросы, без ответов, в одно черное пятно.

Случилось то, что случается с каждым заболевающим смертельною внутреннею болезнью. Сначала появляются ничтожные признаки недомогания, на которые больной не обращает внимания, потом признаки эти повторяются чаще и чаще и сливаются в одно нераздельное по времени

страдание. Страдание растет, и больной не успеет оглянуться, как уже сознает, что то, что он принимал за недомогание, есть то, что для него значительнее всего в мире, что это – смерть.

То же случилось и со мной. Я понял, что это – не случайное недомогание, а что-то очень важное, и что если повторяются все те же вопросы, то надо ответить на них. Но только как я попытался ответить на них и разрешить, я тотчас же убедился, во-первых, в том, что это не детские и глупые вопросы, а самые важные и глубокие вопросы в жизни, и, во-вторых, в том, что я не могу и не могу, сколько бы я ни думал, разрешить их. Прежде чем заняться самарским имением, воспитанием сына, писанием книги, надо знать, зачем я это буду делать. Пока я не знаю – зачем, я не могу ничего делать, я не могу жить. Среди моих мыслей о хозяйстве, которые очень занимало меня в то время, мне вдруг приходил в голову вопрос: «Ну, хорошо, у тебя будет 6000 десятин в Самарской губернии. 300 голов лошадей, а потом?..». И я совершенно опешивал и не знал, что думать дальше. Или, начиная думать о том, как я воспитываю детей, я говорил себе: «Зачем?». Или, рассуждая о том, как народ может достигнуть благосостояния, я вдруг говорил себе: «А мне что за дело?». Или, думая о той славе, которую приобретут мне мои сочинения, я говорил себе: «Ну, хорошо, ты будешь славнее Гоголя, Пушкина, Шекспира. Мольера, всех писателей в мире, – ну и что ж?...». И я ничего и ничего не мог ответить. Вопросы не ждут, надо сейчас ответить; если не ответишь, нельзя жить. А ответа нет.

Я почувствовал, что то, на чем я стоял, подломилось, что мне стоять не на чем, что того, чем я жил, уже нет, что мне нечем жить.

Жизнь моя остановилась. Я мог дышать, есть, пить, спать и не мог ни дышать, ни есть, ни пить, ни спать; но жизни не было, потому что не было таких желаний, удовлетворение которых я находил бы разумным. Если я желал чего, я впредь знал, что, удовлетворю или не удовлетворю мое желание, из этого ничего не выйдет. Если бы пришла волшебница и предложила мне исполнить мое желание, я бы не знал, что сказать. Если есть у меня нежелания, но привычки желаний прежних, в пьяные минуты, то я в трезвые минуты знаю, что это – обман, что нечего желать. Даже узнать истину я не мог желать, потому что я догадывался, в чем она состояла. Истина была та, что жизнь есть бессмыслица. Я как будто жил, жил, шел, шел и пришел к пропасти, я ясно увидел, что впереди ничего нет, кроме гибели. И остановиться нельзя, и назад нельзя, и закрыть глаза нельзя, чтобы не видеть, что ничего нет впереди, кроме страданий и настоящей смерти – полного уничтожения.

Со мной сделалось то, что я, здоровый, счастливый человек, почувствовал, что я не могу более жить, – какая-то непреодолимая сила

влекла меня к тому, чтобы как-нибудь избавиться от жизни. Нельзя сказать, чтоб я хотел убить себя.

Сила, которая влекла меня прочь от жизни, была сильнее, полнее хотенья, это была сила, подобная прежнему стремлению к жизни, только в обратном отношении. Я всеми силами стремился прочь от жизни. Мысль о самоубийстве пришла мне так же естественно, как прежде приходили мысли об улучшении жизни. Мысль эта была так соблазнительна, что я должен был употреблять против себя хитрости, чтобы не привести ее слишком поспешно в исполнение. Я не хотел торопиться только потому, что хотелось употребить все усилия, чтобы распутаться: если не распутаюсь, то всегда успею. И вот тогда, я счастливый человек, прятал от себя шнурок, чтобы не повеситься на перекладине между шкапами в своей комнате, где я каждый вечер бывал один, раздеваясь, и перестал ходить с ружьем на охоту, чтобы не соблазниться слишком легким способом избавления себя от жизни. Я сам не знал, чего я хочу: я боялся жизни, стремился прочь от нее и между тем чего-то еще надеялся от нее...

И я спасся от самоубийства. Когда и как совершился во мне этот переворот, я не мог бы сказать. Как незаметно, постепенно уничтожалась во мне сила жизни, и я пришел к невозможности жить, к остановке жизни, к потребности самоубийства, так же постепенно, незаметно возвратилась ко мне эта сила жизни. И странно, что та сила жизни, которая возвратилась ко мне, была не новая, а самая старая, – та самая, которая влекла меня на первых порах моей жизни.

Я вернулся во всем к самому прежнему, детскому и юношескому. Я вернулся к вере в ту волю, которая произвела меня и чего-то хочет от меня; я вернулся к тому, что главная и единственная цель моей жизни есть то, чтобы быть лучше, т. е. жить согласнее с этой волей; я вернулся к тому, что выражение этой воли я могу найти в том, что в скрывающейся от меня дали выработало для руководства своего все человечество, т. е. я вернулся к вере в Бога, в нравственное совершенствование и в предание, передававшее смысл жизни. Только та и была разница, что тогда все это было принято бессознательно, теперь же я знал, что без этого я не могу жить.

### Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
3. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.

4. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

5. Финькевич, Л. В. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Л. В. Финькевич. – Минск : БГПУ, 2001. – 31 с.

### Семинарское занятие № 8

#### Тема: Групповые конфликты

1. Групповой конфликт и его разновидности: личность – группа и группа – группа.
2. Психологические и структурные изменения в противоборствующих группах.
3. Влияние на динамику и структуру конфликта различных факторов.
4. Типология и особенности протекания межгрупповых конфликтов.

#### Задания

1. Обратившись к содержанию художественного фильма «Триумф», проанализируйте структуру личностно-групповых конфликтов (учитель – класс) и динамику их протекания. Укажите используемые тактики поведения в конфликте учителя и класса, оцените их эффективность.

2. Ознакомьтесь со статьей Л. И. Никовской, Б. И. Степанова «Состояние и перспективы этноконфликтологии» (Режим доступа: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Vuks/Psihol/Konflikt/13.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Vuks/Psihol/Konflikt/13.php)). Приведите примеры современных межгрупповых этноконфликтов.

#### Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
3. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.
4. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.
5. Финькевич, Л. В. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Л. В. Финькевич. – Минск : БГПУ, 2001. – 31 с.

## Лабораторное занятие № 2

### Тема: Основные стратегии и методы разрешения конфликтов

1. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов.
2. Характеристики стратегий разрешения конфликтов «выиграть/выиграть», «выиграть/проиграть», «замораживание конфликта».
3. Метод разрешения конфликта «Рациональный-интуитивный» (Дж. Скотта).
4. Метод разрешения конфликта «Картография» (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр).
5. Структурно-организационные методы разрешения конфликтов.

### Задания

1. Подготовиться к проведению на занятии упражнения «Конструктивное поведение в переговорах», разработанного на основе рекомендаций Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

Проанализируйте свои действия по 16 позициям в переговорных процессах с вашим участием и оцените их исходя из пятибалльной шкалы по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Стараюсь употреблять фразы, способствующие возникновению симпатии	12345
2	Стараюсь быть терпеливым	12345
3	Использую свою настойчивость в разумных пределах	12345
4	Избегаю доводов в ущерб другой стороне	12345
5	Всегда задумываюсь над тем, чтобы правильно задавать вопросы в целях лучшего понимания мотивов партнера	12345
6	Стараюсь не раздражать партнера	12345
7	Выслушивая противоположную точку зрения, я не обязательно соглашаюсь с ней, но я ее признаю	12345
8	Всегда стремлюсь к развитию идей, в которых наметилась тенденция к соглашению	12345
9	Всегда отклоняю нереалистичные ожидания	12345
10	Стараюсь быть «гибким», отклоняюсь от «маршрута», но не от цели	12345

11	Избегаю критики и грубости по отношению к партнеру	12345
12	Всегда записываю высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования	12345
13	Я никогда не отвечаю на враждебные и критические замечания партнеров	12345
14	Я всегда говорю спокойно и уверенно	12345
15	Адекватно использую юмор	12345
16	При необходимости всегда прошу обосновать (доказать) справедливость выдвигаемых решений	12345

### *Оценка результатов*

Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. Но по отдельным позициям вам следует поработать над собой.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков конструктивного поведения в переговорах и серьезно заняться работой над собой.

*2. Пользуясь указанными источниками и интернет-ресурсами, подготовьте сообщение по вопросу № 3.*

*3. Законспектируйте статью Х. Корнелиус, Ш. Фэйр «Картография конфликта».*

Предлагаемая авторами «Картография конфликта» – это один из приемов, которым может воспользоваться каждый человек с целью эффективного разрешения конфликта. Авторы не ставят своей целью теоретизирование по поводу разрешения, а предлагают новую концепцию выигрыша, которая не подразумевает проигрыша другой стороны. Их цель – показать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Данная работа, опубликованная в 1989 г., является итогом практической деятельности авторов по налаживанию отношений между людьми и организациями. Их семинары по урегулированию конфликтов, посредничеству и переговорам хорошо известны в Австралии, где в 1986 г., названном Международным годом мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы мира. Ее задача – разрабатывать и внедрять навыки по

разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе, в международных отношениях. «Для того чтобы достичь мира в мире, – считают авторы, – надо научиться сначала разрешать конфликты в личной жизни».

Приходилось ли Вам иметь дело с проблемой, вызвавшей у Вас такие чувства:

- Я в смятении. Я никак не могу разобраться в происходящем.
- Я застрял. Я не вижу никакого выхода из проблемной ситуации.
- Тут слишком много взаимодействующих факторов. С чего мне начать?
- Я чувствовал, что что-то еще происходило, но не знал что.
- Ситуация безысходная – мы просто не сошлись!
- Какое невнимание! Как человек может вести себя так?

В такие минуты Вам необходимо прибегнуть к... картографии конфликта. Карта дает нам четкое отображение того, как вещи расположены по отношению друг к другу; она дает нам также возможность увидеть многое, что в противном случае могло бы ускользнуть от нашего внимания. Таким образом, до того как вы броситесь на приступ, начертите карту конфликта. Вы можете сделать это наедине, с близким другом, с другими участниками конфликта и, что особенно полезно, в ходе специальных встреч, направленных на поиск решений.

Вы помните рассказ об апельсине и о важности возвращения к вопросу о нуждах каждого участника конфликта для поиска решений по принципу «выиграть/выиграть»? Карта может помочь Вам сделать именно это. Ее ценность заключается в упорядоченном подходе к проблеме.

### **Этап 1. В чем проблема**

Опишите проблему в общих чертах. На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

Если вопрос касается, например, того, что на работе кто-то не тянет лямку вместе со всеми, его можно отобразить под общей рубрикой «Распределение нагрузки». Если речь идет о столкновении личностей и отсутствии доверия, проблема может быть отражена рубрикой «Общение».

В семье проблема с мытьем посуды или беспорядком в комнатах детей может быть отражена рубрикой «Мытье посуды» или «Работа по дому».

Не волнуйтесь пока, если это не полностью отражает суть проблемы – важно определить саму природу конфликта, отображением которого Вы займетесь. Не определяйте проблему в форме двойного выбора противоположностей: «да или нет», «так или не так». Оставьте возможность нахождения новых и оригинальных решений.

КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....	<b>ПРОБЛЕМА</b> ..... ..... .....	КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....
КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....	<b>ПРОБЛЕМА</b> ..... ..... .....	КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....
КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....	<b>ПРОБЛЕМА</b> ..... ..... .....	КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ..... ..... ОПАСЕНИЯ..... .....

### Этап 2. Кто вовлечен?

Решите, кто является главными сторонами конфликта. Вы можете внести в список отдельных лиц или целые команды, отделы, группы или организации (т. е. продавцы, секретарши, директора, клиенты, народ, правительство и т. д.). В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.

Если Вы намечаете карту для определения соотношения между числом учеников и преподавателей для школ, в нее будут вовлечены учителя, ученики, директор, отдел просвещения, родители и, быть может, Ваши депутаты и средства массовой информации. Внутренняя проблема может задевать только первые три группы.

Если Вы составляете карту конфликта между двумя сотрудниками в конторе, Вы можете включить в нее этих Веру и Петра, объединив остальных сотрудников в одну группу, или, возможно, Вам придется включить всех поименно и добавить в список имя начальника отдела.

### Этап 3. Каковы их подлинные потребности?

Теперь Вам следует перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Вы должны выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки вызваны их желаниями и

стоящими за ними мотивами; мы стремимся к тому, что приближает удовлетворение наших потребностей, и избегаем того, что мешает этому.

Графически отображая наши потребности и опасения, мы расширяем кругозор и создаем условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

**Потребности.** Мы пользуемся этим термином в его широком смысле – он может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Вы можете просто спросить участников: «В отношении к проблеме... в чем заключаются Ваши/их главные потребности?». Вы можете задать этот вопрос себе, другому участнику или о другом лице или стороне. В числе потребностей могут быть:

- постоянная работа, приносящая удовлетворение;
- уважение;
- признание и понимание;
- прибранный дом / письменный стол;
- позволение держать вещи в беспорядке;
- законность и респектабельность сделки.

Иногда одна и та же потребность относится к нескольким или даже всем группам. В таком случае может быть полезным привести эту потребность под всеми рубриками, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников.

Иногда попытки отвлечь людей от заготовленных ими решений и перенести их внимание на рассмотрение потребностей сталкиваются с их сопротивлением. В таком случае полезно задать наводящие вопросы вроде: «Ваш ответ на проблему заключается в том, что мы должны сделать то-то и то-то. Что это Вам даст?». Их ответ на этот вопрос сможет послужить указанием на их невысказанные потребности. Иногда процесс картографии конфликта сходит с пути, если один из участников начинает обсуждать свою сторону проблемы во время обсуждения опасений и потребностей другого участника. Вы можете прервать это отклонение от темы, вежливо спросив его, нельзя ли занести затронутую потребность или опасение под соответствующую рубрику на карте. Вы можете затем продолжить процесс, попросив, если это возможно теперь, вернуться к тому месту, где остановились ранее.

**Опасения.** Речь здесь может идти об озабоченности, опасениях, тревогах. Вам не нужно обсуждать, насколько они реальны, до того как Вы нанесете их на карту. К примеру, у Вас могут быть опасения по поводу чего-то, что представляется Вашему рациональному сознанию чрезвычайно маловероятным: тем не менее, опасения не отступают, как бы ожидая своего признания. Их важно иметь на карте. Одно из важных преимуществ этого процесса – возможность высказать и отразить на карте

иррациональные страхи.

Опасения могут включать следующие категории:

- провал и унижение;
- боязнь оплошать;
- финансовый крах; возможность быть отвергнутым или нелюбимым;
- потеря контроля;
- одиночество;
- быть подвергнутым критике или осуждению;
- потеря работы;
- низкая зарплата;
- неинтересная работа;
- опасение, что Вами будут командовать;
- переплата за покупку;
- опасение, что все придется начать сначала.

Используйте категорию опасений для выявления мотиваций, не всплывающих при перечислении потребностей. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться, что они нуждаются в уважении.

Перечисление реальных потребностей и опасений. Важно помнить, что мы должны сосредоточиться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет готова полностью. Не позволяйте отвлекать себя в сторону для обсуждения последствий, побочных вопросов («А как насчет...?») и т. п.) и тем более решений. Если группа настаивает на временном отходе в сторону, зафиксируйте этот побочный вопрос на отдельном куске бумаги. Упорно настаивайте на ответах на вопрос: «Каковы Ваши потребности и каковы опасения?». Иногда Вам придется отсеивать готовые решения, преподносимые как потребности. В процессе создания карты о курении (см. карту 1) ведущий спросил: «Что им требуется?» – на что получил ответ: «Замер по времени перерывов для всех». Это уже готовое решение. Потребность, которая скрывалась за ним, может быть отражена чем-то вроде «справедливое распределение рабочей нагрузки».

Если кто-то в группе делает замечание относительно того, что им что-то не нравится или является неудовлетворительным, приложите усилия к тому, чтобы узнать, что скрывается за этим замечанием и как его можно перефразировать в опасение или потребность.

Например, в ответ на замечание: «Совещания – просто потеря времени. Они всегда затягиваются» – Вы можете спросить: «Что Вам необходимо?» – «Меньше терять времени на совещания». Вы можете также спросить: «Чего Вы опасаетесь?» – «Нехватки времени на исполнение моей работы». Это делает вопрос более широким и помогает

избежать бесплодных дискуссий о том, длятся ли совещания слишком долго, и если да, то почему.

Старайтесь охватить все реальные потребности и опасения людей в отношении совещаний, не вдаваясь в философские дискуссии на эту тему.

Когда Вам приходится описывать нужды и опасения лиц или групп, не принимающих участия в этом процессе, важно обеспечить, чтобы занесенные категории отражали их реальные нужды и опасения так, как они выразили бы их сами.

Например, если Вы считаете, что женщина, постоянно опаздывающая на работу, нуждается в большей пунктуальности, это всего лишь Ваше мнение. На деле она может нуждаться в продлении обеденного перерыва, помощи в уходе за детьми, в квартире, которая была бы расположена ближе к месту работы, или даже в помощи с распределением ее времени.

Не просите: «Они нуждаются в большей терпимости!». Подобное заявление отражает скорее Вашу потребность в признании и уважении. Оно вполне правомерно, но записать его нужно под Вашей, а не под их рубрикой. Быть может, им необходимо получить что-то от Вас до того, как Вы получите их уважение. Быть может, им необходимо Ваше мнение или какая-либо информация. Естественно, они тоже могут нуждаться в большем уважении или признании с Вашей стороны. Если Вам вдруг придет в голову новая потребность, учтите возможность того, что они также могут испытывать ее.

Вы можете создать карту в любое время, в любом месте и с любым человеком! Для карты лучше всего использовать большой кусок бумаги. Если вы имеете дело с группой, прикрепите лист на доске или положите его на видном месте. Пользуйтесь достаточно толстыми карандашами или мелом. Полезно пользоваться различными цветами: одними – для отображения проблемы и участников, другими – для нужд и опасений. Тем не менее, нам известны случаи первоклассных карт, нарисованных на бумажной салфетке в обеденный перерыв в столовой огрызком карандаша!

Вы можете наскоро составить мысленную карту перед тем, как заступите на новую работу или вселитесь к кому-то; перед началом отпуска с друзьями; до обсуждения сделок или соглашений – т. е. в любом случае, касающемся личных или деловых отношений. Не ждите, пока Вы будете иметь дело с конфликтом – старайтесь предупредить его возникновение. К картам можно прибегнуть при составлении планов.

Например, если Вам надо запланировать неизбежное сокращение расходов, предварительное начертание карты при участии всех сторон может помочь не только претворению планов в жизнь, но и их сознательному принятию.

Карту можно создать и наедине. Естественно, иногда Вам придется

всего лишь догадываться о намерениях других сторон, однако сам этот процесс приведет к расширению Вашего кругозора. Вы, возможно, отметите для себя те места, которые требуют дополнительной информации, что позволит Вам задать более целенаправленные вопросы другим до того, как Вы начнете обдумывать решения.

Вы можете создавать карту с участием других. Это можно делать на работе, дома или во время групповых мероприятий, в которых Вы принимаете участие. Очень просто сказать: «Давайте представим себе картину ситуации более наглядно, до того, как мы пойдем дальше. Давайте зафиксируем потребности и опасения каждого в отношении этого предприятия».

Карты могут помочь делу при:

- близких отношениях;
- подготовке к деловым переговорам;
- переговорах, зашедших в тупик (см. карту 1);
- разделе имущества и вопросе о том, на чьем попечении останутся дети в случае развода или разрыва сожительства;
- трудностях в отношениях группы или на рабочем участке, или при наличии в них «трудного человека» (см. карту 3); семейных затруднениях; создании рекламных объявлений; фракционных трениях (см. карту 2); совещаниях по планированию;
- предстоящих переменах (например, при планировании или претворении в жизнь новой политики или постановлений в крупных организациях).

Составление карты – взгляд в будущее. Вы создаете ее потому, что хотите наметить реальные альтернативы. Применяйте карту к актуальным ситуациям, а не к тем, которые уже были разрешены и не подлежат обсуждению.

Например, бесцельно составлять карту о ситуации с курением, если не курить на рабочем месте уже принято. Можно, однако, составить карту волнующих кого-то последствий этого решения. Быть может, некурящие начинают роптать по поводу длительности перекуров, которые устраивают для себя курильщики за пределами рабочего места. Не сбивайтесь с курса во время составления карты. В том случае, если Вы часто отвлекаетесь в стороны, равно как и при появлении важных и непредусмотренных ранее вопросов, Вы можете прибегнуть ко второй карте. При составлении карты по поводу перерывов для курения может встать вопрос о загрязнении воздуха или полов, требующий отдельной карты.

Зачастую нам кажется, что, если мы имеем дело с конфликтующими сторонами (как, например, при вопросе о продвижении по службе), подобное столкновение интересов лучше не вытаскивать наружу. Однако в

большинстве случаев утаивание трудностей в конечном счете рискованнее, чем их вскрытие. Выявление проблемы в контексте нужд и опасений, связанных с ней, нередко помогает выявлению новых альтернатив.

Люди, которых обычно считают «трудными», имеют, тем не менее, нужды и опасения, поддающиеся отображению на карте. Подобное отображение поможет Вашему общению с ними. Когда мы говорим о «столкновении характеров», мы нередко подразумеваем на деле, что не знаем, что движет этими людьми, и признаем, что наши обычные приемы общения недействительны в данном случае.

Всегда возвращайтесь к потребностям. Может случиться, что Вы получите от Ваших оппонентов ответ, радикально отличающийся от полученного ранее. Быть может, Вам придут на ум пути удовлетворения их потребностей, о которых Вы ранее и не подозревали, а Ваша карта может подсказать Вам новые и оригинальные решения. Строптивость подростка может скрывать страх того, что он отвергнут родителем. Быть может, предназначенный специально для него поход в кино или театр убедит его в Вашей привязанности и одновременно решит проблемы поведения. Негативное отношение к Вам сотрудника может проявиться на карте как неудовлетворенная потребность в признании. Вы можете откликнуться на нее похвалой в его адрес на следующем заседании Вашего коллектива.

Как читать Вашу карту:

- Ищите новую информацию и новое понимание – что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее. Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.
- Ищите общую точку опоры – общие потребности или интересы.
- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

В карте 2 некурящие указали на желательность «не иметь лишней нагрузки», в то время как курильщики поддержали необходимость «продолжения нормальной работы». Обе группы рассматривали «нормальное течение работы» как часть их общих устремлений.

- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон.

Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр.

Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.

- Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.

- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

- Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?

- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.

- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу – выработке вариантов решений.

Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества.

- Он ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.

- Он создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.

- Он представляет людям возможность сказать, что им нужно.

- Он создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были непоняты.

- Он позволяет Вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.

- Он придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.

- Он наталкивает на новые направления в выборе решений.

#### *Краткое содержание*

Процесс картографии конфликта состоит из трех этапов: Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера. Этап 2. Опознать и назвать главных участников.

**Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?**

Вы можете составить карту наедине, с Вашим партнером по конфликту или с целой группой. Разберите результат с точки зрения новых

наблюдений, общей базы и общих взглядов. Обратите особое внимание на главные вопросы и опознайте элементы, которые могут быть положены в основу подхода «выиграть/выиграть». После этого перейдите к выработке новых альтернатив.

### *Карта 1*

Одна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами. План забора должен был быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая, для того, чтобы узнать о нем побольше, вместо того чтобы вступить в конфликт по поводу забора. Она ушла с семинара уже не такой расстроенной.

Другие участники, помогавшие ей в составлении карты этого конфликта, увидели, насколько полезен процесс отображения потребностей, до того как они приступят к немедленному поиску решений. Сначала они были склонны встать на сторону женщины в ее осуждении ужасного соседа, предлагая способы, посредством которых она могла бы поставить всевозможные препятствия на его пути. После составления карты они проявили гораздо большую озабоченность в отношении чувства изоляции, испытываемого соседом, перенаправив свое внимание на то, как женщина может помочь ему и одновременно себе самой.

## ЗАБОР

### ОНА

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• незагражденное пространство</li> <li>• неповрежденная недвижимость</li> <li>• сохранение прежней стоимости недвижимости</li> <li>• добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чувство стесненности забором</li> <li>• игнорирование ее пожеланий соседом</li> <li>• ответные меры в случае отказа горсовета</li> <li>• изоляция</li> <li>• возможные денежные издержки</li> <li>• потеря вида из-за каменного забора</li> </ul>

### ОН

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уединение</li> <li>• безопасность его собаки в закрытом дворе</li> <li>• сотрудничество и понимание со стороны соседа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря собак</li> <li>• собаки мешают соседям</li> <li>• ограбление</li> <li>• нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности</li> </ul>

*Карта 2*

На предприятии было введено правило, запрещающее курение внутри помещений. Некоторые курильщики начали устраивать частые и затяжные перекуры, иногда за пределами помещения. Штат разбился на лагеря курильщиков и некурящих. В одном из отделов было проведено совещание с целью устранения возникших трений. Выработка карты позволила посмотреть на вопрос шире. Некурящие поняли, что курильщики как-то должны были удовлетворять свою привычку, в то время как курильщики смогли осознать озабоченность некоторых некурящих чрезмерно частыми перекурами. После бурного обсуждения вопросов о вреде курения и преимуществах некурения участники совещания перешли к обсуждению практических аспектов проблемы. Были рассмотрены альтернативные пути решения проблемы, включая покупку автоответчиков для телефонов отсутствующих сотрудников, наличие особых мусорных ящиков за пределами здания для окурков и отдельные столовые для курильщиков и некурящих с отдельным аппаратом для кондиционирования воздуха.

**ПЕРЕРЫВЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ****КУРИЛЬЩИКИ**

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• время, достаточное для перекура</li> <li>• уважение и общение</li> <li>• место для курения</li> <li>• достаточно частые перерывы</li> <li>• терпимость</li> <li>• ненарушенный ритм работы</li> <li>• потребность некоторых курить во время работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточное число перерывов</li> <li>• враждебность</li> <li>• симптомы абстиненции</li> <li>• наказания или санкции</li> <li>• неприязнь окружающих</li> <li>• плохая погода</li> </ul>

**НЕКУРЯЩИЕ**

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие равных перерывов</li> <li>• чистота воздуха во всех помещениях, включая вестибюль</li> <li>• отсутствие окурков и пепла – стабильность и надежность рабочего места</li> <li>• отсутствие лишней нагрузки</li> <li>• уважение и дружеское общение</li> <li>• обслуживание телефонов отсутствующих на перекуре сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря прав</li> <li>• нарушение ритма работы</li> <li>• влияние дыма на здоровье</li> <li>• опасение быть воспринятыми как мелочники и сутяги</li> <li>• непонимание</li> </ul>

## НАЧАЛЬСТВО

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность</li> <li>• здоровье рабочих</li> <li>• рабочий подъем</li> <li>• немногочисленность конфликтов</li> <li>• образцовый переход на режим без курения</li> <li>• принятие нового режима работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иски о возмещении</li> <li>• вмешательства судебных органов</li> <li>• общественное порицание</li> <li>• нарушение ритма работы и снижение производительности</li> <li>• плохое настроение у сотрудников</li> <li>• отсутствие рабочего подъема</li> </ul>

### *Карта 3*

Начальник отдела был поставлен в очень неудобное положение необходимостью конфронтации с секретаршей, отсутствовавшей на своем рабочем месте так часто, что встречать посетителей приходилось другим работникам отдела. Секретарша, жившая без мужа со своим трехлетним ребенком, часто внезапно покидала контору для ухода за ребенком. Начальник отдела, женщина сдержанного характера, не могла решительно вмешаться в эту ситуацию, вызывая тем самым раздражение других работников отдела. Отображение этого конфликта на карте придало начальнику большую уверенность для решительного подхода к проблеме.

Вот некоторые из намеченных ею альтернатив.

- Провести совещание отдела и создать карту конфликта.
- Помочь секретарше четче выбрать свои приоритеты. Она сама могла принять решение о возможности или невозможности продолжения работы в отделе.
- Помочь секретарше найти более надежные варианты ухода за ребенком.
- Рассмотреть возможность работы секретарши на полставки.
- Создать систему замены ее другими работниками по очереди, чтобы это не носило хаотический характер.

### Литература

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
2. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.
3. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М. : Стрингер, 1992. – 192 с.
4. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.

5. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер У. Юри. – М. : Наука, 2013. – 158 с.

6. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 280 с.

### Лабораторное занятие № 3

#### Тема: Управление конфликтом

1. Концепции управляемости конфликта.
2. Стадии управления конфликтом.
3. Прогнозирование конфликта.
4. Профилактика и предупреждение конфликтов.
5. Регулирование конфликта.
6. Завершение конфликта как заключительный этап управления.

#### Задания

*1. Подготовьтесь к проведению на занятии следующих игры и упражнения.*

##### *Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»*

Цель – отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Ведущий рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении пяти минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

##### *Упражнение Самооценка «мудрого поведения» в конфликте*

Проанализируйте свои действия по пяти позициям «мудрого поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка	Позиция
1	«Открытость» ума. Вы настроены на понимание доводов и аргументов оппонента	5 4 3 2 1	Вы никогда не стремитесь понять своего оппонента
2	Позитивное отношение к оппоненту	5 4 3 2 1	Негативное отношение к оппоненту
3	Рациональное мышление. Вы контролируете свои эмоции	5 4 3 2 1	Вы отдаетесь стихиям и эмоциям
4	Сотрудничество. Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш, а ориентируетесь на равенство и сотрудничество	5 4 3 2 1	Вы стремитесь к одностороннему выигрышу
5	Терпимость. Восприятие людей быть такими, какие они есть	5 4 3 2 1	Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения, не совпадающая с вашей

### *Оценка результатов*

- Отклонение влево от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

- Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте. В этом случае вам необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

2. *Ознакомьтесь со схемой мирного разрешения конфликта. Могли бы вы ее дополнить? Придумайте к каждой рекомендации условное обозначение в виде схематического рисунка.*

### МИРНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Условные обозначения	Рекомендации
	<u>Опишите</u> проблему, какой ее видит каждый человек.
	<u>Сосредоточьте</u> внимание на проблеме (не на человеке).
	<i>Слушайте</i> , не прерывайте. Будьте внимательны к чувствам другого человека.
	Проявите желание <u>рассмотреть</u> все возможные варианты решения.
	<u>Найдите</u> то общее, что позволит продвигаться к согласию.
	Если вы не уложились в определенное время, <u>договоритесь</u> о новой встрече.

### Литература

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
4. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.
5. Разрешение конфликтов: игры и упражнения : практ. пособие. Вып. 1 / В. Казаченок [и др.]. – Минск : Минсктип-проект, 1996. – 54 с.

### Лабораторное занятие № 4

#### Тема: Переговоры в конфликтных ситуациях

1. Переговорный процесс как форма регулирования конфликта.
2. Метод «Прямые переговоры» (Дж. Портер): понятие, содержание, процедура.
3. Метод принципиальных переговоров (Р. Фишер, У. Юри).
4. Основные этапы переговорного процесса (В. Мастенбрук).
5. Ошибки переговорного процесса:
  - организационные;
  - поведенческие;
  - коммуникативные.

## 6. Основные принципы ведения эффективной дискуссии:

- правило выслушивания;
- правило равенства;
- процедурное правило;
- правило безоценочных суждений;
- правило технологической оснащенности;
- правило преодоления тупиков (А. К. Зайцев).

## 7. Стили, тактики и техники ведения переговоров.

**Задания**

*1. Рассмотрите черты, присущие сотрудничеству, переговорам, борьбе. Выделите их сильные и слабые стороны.*

<b>Сотрудничество</b>	<b>Переговоры</b>	<b>Борьба</b>
Конфликт рассматривается как общая проблема.	Конфликт – столкновение различных, но взаимозависимых интересов.	Конфликт – вопрос «победы или поражения».
Люди представляют свои интересы как можно более аккуратно.	Люди преувеличивают значимость своих интересов, но, вместе с тем, признают возможность существования сфер для соглашений.	Люди подчеркивают превосходство своих интересов и целей.
Слабые стороны и личные проблемы открыто обсуждаются.	Личные проблемы маскируются либо раскрываются с расчетом на что-то.	Личные проблемы не существуют.
Предоставляемая информация – правдива.	Предоставляемая информация односторонняя. Факты, выгодные одной из сторон, всячески выделяются.	Охотно используется дезинформация в случае, если она поможет подавить оппонента.
Предмет обсуждений – насущные проблемы.	Предмет обсуждений формулируется в терминах альтернативных решений.	Пункты несогласия формулируются в терминах собственного решения.
Исследуются все возможные решения, не смотря на их практические последствия и ценность.	Иногда поиск решений «завязывается» с принципами. Это происходит в случае желания оказать давление.	Собственное решение жестко связано с высокими принципами.
Внесение собственного предложения намеренно оттягивается.	Предпочтение отдается собственному решению, но возможность уступок – само собой разумеющийся факт.	беспрекословное предпочтение своему решению выказывается при любой возможности.

Угрозы, смущение, извлечение преимуществ из ошибок других рассматриваются как вредные тактики.	Возможно продуманное и осторожное использование угроз, замешательств.	Угрозы, шоковые эффекты и т. д. используются постоянно как средства подавления оппонента.
Поощряется любая инициатива со стороны участников и всех заинтересованных лиц.	Контакты между сторонами ограничены несколькими представителями сторон.	Стороны контактируют друг с другом опосредованно через заявления.
Делаются попытки нейтрализовать силовой фактор, чтобы он не влиял на ход событий.	Идет проверка сил друг друга, делаются попытки повлиять на баланс сил в свою пользу.	Обе стороны вовлечены в постоянную силовую борьбу.
Люди пытаются понять друг друга, поставить себя на место другого.	Войти в положение другой стороны – тактический прием.	Никому нет никакого дела до того, чем озабочен оппонент.
Раздражение используется, когда необходимо разредить обстановку, что может положительно повлиять на дальнейшие отношения сотрудничества.	Раздражение подавляется либо проявляется опосредованно (например, при помощи юмора).	Демонстрация раздражения усиливает негативные и враждебные чувства. Враждебность – средство подавить оппонента.
Стороны легко соглашаются по поводу приглашения независимых экспертов с тем, чтобы они помогли принять решение.	Третья сторона приглашается лишь в том случае, если стороны зашли в абсолютный тупик.	Помощники извне приглашаются лишь в том случае, если они «слепые» единомышленники.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** выгодно в случае, если интересы и цели сторон совпадают. Эта стратегия оправдана, если выгода вовлеченных сторон зависит от того, насколько они смогут объединить свои усилия и ресурсы.

**ПЕРЕГОВОРЫ** – приемлемая стратегия в случаях, если интересы различны либо оппозиционны, в случае, если взаимозависимость настолько велика, что прийти к соглашению будет выгодно для обеих сторон. В этом случае, безусловно, между сторонами будут некоторые разногласия, но все же, несмотря на это, у них есть обоюдное желание прийти к соглашению, так как борьба будет убыточна всем.

**БОРЬБА** – стратегия, которую выбирает одна из сторон в том случае, когда она думает, что это единственно приемлемый для нее способ одержать победу. Иногда борьба используется менее сильной стороной с

тем, чтобы укрепить свою позицию в переговорах. Стратегия борьбы требует определенного мастерства, профессионализма. Одна из сторон пытается подчинить себе вторую.

**3. Ознакомьтесь с тактиками ведения переговоров. Разбившись на подгруппы, обсудите, в каких ситуациях они могут использоваться?**

**1. «Видимое сотрудничество».** Эта тактика используется в стратегиях «выигрыш/проигрыш» или «проигрыш/проигрыш». В этом случае партнер заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. В то же время он постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительных действий для последующей победы или взаимоуничтожения;

**2. «Дезориентация партнера».** Может использоваться в стратегиях «выигрыш/проигрыш» или «проигрыш/проигрыш». В отличие от ранее рассмотренной, она более активная и целеустремленная. Для этой тактики характерно использование следующих *приемов*:

- критика конструктивных предложений партнера;
- использование неожиданной информации;
- обман;
- угрозы;
- блеф.

Основной целью здесь является принуждение партнера к действиям в направлении Ваших собственных интересов;

**3. «Провокация чувства жалости у партнера».** Эта тактика применяется в стратегиях «выигрыш/проигрыш» или «проигрыш/проигрыш». Основной целью этой тактики является усыпление бдительности партнера, снижение его активности, подталкивание на уступки. Такие цели достигаются посредством применения следующих *приемов*:

- изливание души;
- создание образа незащитного, слабого человека;
- жалобы на страдания, незаслуженные обиды.

**4. Ультимативная тактика** применяется в стратегиях «выигрыш/проигрыш» или «проигрыш/проигрыш». Она сводится к предъявлению ультиматума в самом начале переговоров.

**Ультиматум** – требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категорической форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Наряду с приемами угрозы, шантажа, демонстрации силы, манипуляции в ультимативной тактике часто используются два *специальных приема*:

– *прием альтернатив* – состоит в предложении партнеру сделать выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов разрешения конфликта, которые одинаково удовлетворяют Вашим собственным интересам;

– *прием затвора*, заключающийся в том, что ультимативное воздействие на партнера оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. Инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, увязывая ее с тяжелыми последствиями при невыполнении требований другой стороной.

**5. Тактика «выжимания уступок»** характерна для стратегии «выигрыш/проигрыш», но она может использоваться и в других стратегиях. В этом случае требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Для этого используются следующие *психологические приемы*:

– *прием «закрытая дверь»* – сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Это делается в том случае, если соперник заинтересован в соглашении. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны;

– *прием «пропускной режим»* – предполагает выдвижение предварительной уступки, как условия для начала переговоров или для их продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска;

– *прием «визирования»* – используется, когда соглашение почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он делает заявление об ограниченности своих полномочий на принятие решения и необходимости дополнительного согласования с вышестоящей инстанцией;

– *прием «внешней опасности»* – используется как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что его выполнение ставится под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые исключали бы это вмешательство. Эти условия и представляют собой видоизмененную форму уступки;

– *прием «чтения в сердцах»* – представляет собой уловку, суть которой состоит в приписывании словам соперника скрытого смысла. Таким образом, можно заставить соперника оправдываться в том, что он не совершал;

– *прием «последнего требования»* – используется на заключительной стадии длительных переговоров. Уставшему и предчувствующему окончание переговоров сопернику выдвигается еще одно (последнее) требование, представляющее, по сути, уловку и уступку;

**6. Тактика лавирования** предполагает маневрирование резервами уступок. Она эффективна в стратегии «выигрыш/выигрыш». Резервы

собственных уступок создаются на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил, средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок и продумываются последовательность и условия использования каждой из них.

4. *С помощью теста «Умеете ли вы вести деловые переговоры?» оцените собственную подготовленность к ведению переговоров и умение их вести.*

*Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»*

*Инструкция.* Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

*Оценка результатов.* За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

### Контрольные ответы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
нет	да	нет	да	да	да	да	нет	нет	нет						

*Сумма баллов от 0 до 5* означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

*Сумма баллов от 6 до 11* означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

*Сумма баллов от 12 до 16* означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

#### *Тест «Как вести деловые переговоры»*

*Инструкция.* Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а», «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу», – т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отнош

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

#### *Оценка результатов*

*Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.*

*Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.*

*Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.*

### **Литература**

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
2. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
3. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.
4. Мастенбрук, В. Переговоры / В. Мастенбрук ; пер. с англ. : Е. Дементьевой. – Калуга : Калужский Ин-т социологии, 1993. – 175 с.

### **Лабораторное занятие № 5**

#### **Тема: Медиация как технология регулирования конфликта**

1. Факторы выбора формы посредничества в конфликте.
2. Контрактные (официальные) и спонтанные (неофициальные) медиаторы. Принципы медиации.
3. Функции медиатора.
4. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами и этапы медиативной процедуры.
5. Руководитель как посредник в конфликте.

#### **Задания**

*1. Ознакомьтесь с методикой посредничества по улаживанию конфликта.*

Методика состоит из четырех шагов:

- 1) «Найдите время, чтобы поговорить» (посредник помогает участникам договориться о времени и месте переговоров);
- 2) «Спланируйте организацию» (посредник «запускает» разговор);
- 3) «Выговорись» (участники должны выговориться полностью, высказать свою точку зрения и выслушать позицию другого);
- 4) «Соглашение» (переговоры должны закончиться решением и описанием того, что, как и когда каждая конфликтующая сторона будет делать для реализации принятого решения).

*Обсудите в группе данную методику и используйте ее в следующей ролевой игре.*

Участники ролевой игры работают в двух группах.

*Цель* – поиск пути конструктивного решения вопроса.

*Инструкция.* Предложите пути решения следующей конфликтной ситуации. Один подросток взял у другого подростка без разрешения новый велосипед. Во время катания он его сломал.

*Обсуждение.* Какова роль посредника в данной ситуации? Что он может сделать?

2. *Ознакомьтесь с фазами медиации, указанными в статье С. Лабоды «Медиация как метод эффективного разрешения конфликта».*

### **Литература**

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.

2. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.

3. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.

4. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии : учеб. пособие / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 208 с.

### **Лабораторное занятие № 6**

#### **Тема: Творческий подход к разрешению конфликтов**

1. Определение основных направлений работы в группе, выработка правил межличностного взаимодействия в группе.

2. Осознание креативности и ее развитие через расширение креативного поля личности, формирование творческих откликов по преодолению проблем в различных моделях конфликтного поведения, развитие творческого мышления.

3. Формирование психологической готовности к разрешению конфликтов.

#### **Задания**

1. *Проведите ритуал приветствия.*

*Цель* – формирование доверительных отношений в группе, создание позитивных эмоциональных установок.

*Инструкция.* Любым способом по очереди поприветствовать друг друга.

2. *Вспомните и воспроизведите структуру социально-психологического тренинга.*

3. *Подготовьтесь к обсуждению и принятию правил тренинга (возможно введение дополнительных правил):*

1. Умейте слушать друг друга. Это означает необходимость смотреть на говорящего и не перебивать его. Когда кто-то заканчивает говорить, следующий берущий слово может коротко повторить то, что было сказано предыдущим, прежде чем приступит к изложению своих мыслей. Для привлечения внимания к выступающему может быть использован какой-либо предмет (например, ручной мячик), который по ходу дискуссии переходит из рук в руки. Когда кто-то выступает, все остальные хранят молчание.

2. Говорите по существу. Иногда участники тренинга отклоняются от обсуждаемой темы. Вместо того чтобы их одергивать, руководитель дискуссии в этом случае может сказать: «Я не совсем понимаю, как это связано с нашей темой. Не могли бы вы пояснить, что имеется в виду?»

3. Проявляйте уважение. Открытость в высказываниях появится лишь тогда, когда участники усвоят, что можно не соглашаться с чьим-то мнением, но недопустимо высказывать оценочные суждения в адрес других людей лишь на основании высказанных ими мыслей.

4. Закон «ноль-ноль» (о пунктуальности). Все участники должны собираться до установленного времени.

5. Конфиденциальность. То, что происходит на занятии, остается между участниками.

6. Правило «стоп». Если обсуждение какого-то личного опыта участников становится неприятным или небезопасным, тот, чей опыт обсуждается, может закрыть тему, сказав «стоп».

7. Каждый говорит за себя, от своего имени. Стоит говорить не «Все считают, что...», а «Я считаю, что...» и т. п.

4. *Подготовиться к проведению упражнения «Если бы..., я стал бы...».*

*Цель* – выработка навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию.

*Инструкция.* Упражнение выполняется по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация («Если бы меня обсчитали в магазине...»), следующий участник заканчивает предложение («Я стал бы требовать жалобную книгу»).

*Обсуждение.* Рефлексия своих чувств.

### Литература

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.

2. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
4. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.

### **Лабораторное занятие № 7**

#### **Тема: Эффективное общение в конфликте**

1. Формирование и развитие умений и навыков конструктивного поведения в конфликте.
2. Усвоение технологий эффективного общения.
3. Формирование умений влиять на других людей в общении и противостоять влиянию.
4. Формирование умений вести дискуссию.

#### ***Задания***

*1. Подготовиться к проведению дидактической игры «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях».*

*Цель проведения игры.* Закрепление у студентов навыков выявления конфликтных ситуаций в процессе социального взаимодействия в нестандартных деловых ситуациях. Развитие навыков и умений эффективного общения в деловых отношениях.

*Порядок проведения игры.* Студенты до занятия подготавливают (распечатывают) рисунки, на которых изображены два человека (Рисунки необходимо взять из модификации рисуночного теста Розенцвейга, разработанной Н. Г. Хитровой). То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Студенты *на занятии* должны записать свои варианты ответа за другого человека.

Преподаватель организывает обсуждение вариантов ответа.

*2. Ознакомьтесь со значениями некоторых жестов и поз. К занятию подготовьте обыгрывание по парам любого конфликта в течение нескольких минут.*

Таблица – Значение некоторых жестов и поз

№	Жесты, позы	Состояние собеседника
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7	Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
11	Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
12	Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
13	Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
14	Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
15	Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
16	Человек прикрывает рот рукой во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
17	Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	Обман
20	Слушающие слегка касаются века, носа или уха	Недоверие к говорящему
21	При рукопожатии человек держит свою руку сверху	Превосходство, уверенность
22	При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
23	Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
24	Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти

25	Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
27	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28	Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30	Зрачки сузились	Скрытность, утаивание позиции

*3. Подберите игры и упражнения по теме занятия и подготовьтесь к их проведению.*

### **Литература**

1. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
2. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
3. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.
4. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии : учеб. пособие / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 208 с.

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Предмет, методы и функции конфликтологии.
2. Понятие о конфликте и его функциях.
3. Накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии.
4. Проблема конфликта в социологии.
5. Превращение конфликтологии в самостоятельную отрасль знаний.
6. Развитие конфликтологии в рамках психологической науки.
7. Характеристика конфликтологической практики.
8. Структура конфликта.
9. Динамическая модель конфликта.
10. Модель двойной заинтересованности.
11. Основные стратегии и тактики поведения личности в конфликте.
12. Типы конфликтных личностей и условия построения с ними конструктивного взаимодействия.
13. Понятие внутриличностного конфликта, его показатели и условия возникновения.
14. Изучение внутриличностного конфликта в психоанализе.
15. Понимание внутриличностного конфликта в гуманистической психологии.
16. Межличностные конфликты и их особенности.
17. Групповой конфликт и его разновидности.
18. Семейные конфликты: понятие, специфика.
19. Понятие о служебном конфликте, основные типы конфликтов в организациях.
20. Управление и разрешение конфликтов в организациях.
21. Педагогический конфликт как сложная педагогическая ситуация, их причины и типы.
22. Психологическая готовность к разрешению конфликтов.
23. Концепции управляемости конфликта.
24. Стадии управления конфликтом.
25. Переговорный процесс как форма регулирования конфликта.
26. Метод принципиальных переговоров.
27. Четырехшаговый метод достижения согласия Д. Дэна.
28. Определение переговоров с позиции сотрудничества.
29. Понятие о медиации и ее принципах.
30. Функции медиатора, типы медиаторов.
31. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.
32. Этапы медиативной процедуры.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*****Основная***

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
2. Бабосов, Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. – Минск : Тетра-системс, 2013. – 464 с.
3. Белинская, А. Б. Педагогическая конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. Б. Белинская. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2020. – 206 с.
4. Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2014. – 224 с.
5. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2002. – 246 с.
6. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб. пособие / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
7. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
8. Кашалов, М. М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашалов ; науч. ред. А. В. Карпова. – М. ; Ярославль : Ремдер, 2003. – 183 с.
9. Конфликтология : учебник / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 2000. – 448 с.
10. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. – СПб. : Речь, 2011. – 408 с.
11. Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения / Н. И. Леонов. – СПб. : Питер, 2015. – 240 с.
12. Психология и психотерапия семейных конфликтов : хрестоматия / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара : БАХРАХ-М, 2003. – 784 с.
13. Психология конфликта : хрестоматия / сост. Н. В. Гришина. – СПб. ; М. ; Харьков : Питер, 2001. – 441 с.
14. Рубин, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Д. Рубин, Д. Пруйт, Х. К. Сунг ; пер. А. Голубева, А. Зудина. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2012. – 352 с.
15. Соколов, С. В. Социальная конфликтология : учеб. пособие для вузов / С. В. Соколов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 327 с.
16. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Н. П. Дедов [и др.] ; под ред. А. В. Морозова. – М. : Академия, 2002. – 336 с.
17. Финькевич, Л. В. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Л. В. Финькевич. – Минск : БГПУ, 2001. – 31 с.

18. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 2013. – 158 с.

19. Хесль, Г. Посредничество в разрешении конфликтов / Г. Хесль. – СПб. : Речь, 2014. – 144 с.

### *Дополнительная*

20. Андреева, Г. М. Социальная психология : учеб. по специальности «Психология» для вузов / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 364 с.

21. Андреева, Т. В. Семейная психология : учеб. пособие / Т. В. Андреева. – СПб. : Речь, 2005. – 244 с.

22. Анцупов, А. Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А. Я. Анцупов. – М. : ВЛАДОС, 2004. – 208 с.

23. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2006. – 528 с.

24. Бондура, Н. М. Конфликтология / Н. М. Бондура. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 354 с.

25. Волков, Б. С. Конфликтология / Б. С. Волков, Н. В. Волкова. – М. : Академический проект, 2007. – 384 с.

26. Грановская, Р. М. Творчество и конфликт в зеркале психологии / Р. М. Грановская. – СПб. : Речь, 2006. – 416 с.

27. Гулевич, О. А. Индивидуальные особенности членов группы как причина межгрупповых конфликтов / О. А. Гулевич // Психол. журн. – 2007. – № 2. – С. 68–77.

28. Диагностика семьи: методики и тесты : учеб. пособие для вузов / ред. Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2004. – 736 с.

29. Дойч, М. Конструктивное разрешение конфликтов: принципы, обучение и исследования / М. Дойч // Психология конфликта / сост. и общ. ред. Н. В. Гришина. – СПб. : Речь, 2001. – С. 173–198.

30. Дружинин, В. Н. Психология семьи / В. Н. Дружинин. – М. : КСП, 1996. – 160 с.

31. Журавлев, В. И. Основы педагогической конфликтологии / В. И. Журавлев. – М. : Академия, 1996. – 388 с.

32. Калашников, А. И. Наука побеждать. Тренинги лидерства и преодоления конфликтов / А. И. Калашников. – СПб. : Речь, 2008. – 215 с.

33. Каменская, В. Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта / В. Г. Каменская. – СПб. : Детство-пресс, 1999. – 143 с.

34. Карабанова, О. А. Психология семейных отношений и основы семейного консультирования / О. А. Карабанова. – М. : Гардарики, 2006. – 320 с.

35. Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности) : учеб. пособие для педагогических специальностей вузов / Я. Л. Коломинский. – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 432 с.

36. Лидерс, А. Г. Психологическое обследование семьи : учеб. пособие для вузов по напр. и спец. психологии / А. Г. Лидерс. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 431 с.

37. Педагогика и психология семейного воспитания / М. П. Осипова [и др.] ; под ред. М. П. Осиповой. – Минск : ИВЦ Минфина, 2008. – 360 с.

38. Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2009. – 544 с.

39. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии : учеб. пособие / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003. – 208 с.

40. Социальная психология : хрестоматия : учеб. пособие для вузов / сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 475 с.

41. Шевандрин, Н. И. Социальная психология в образовании : учеб. пособие : в 2 ч. / Н. И. Шевандрин. – М. : ВЛАДОС, 1995. – Ч. 1. – 544 с.

42. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 280 с.