

Министерство образования и науки РФ

ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Институт социально-философских наук и массовых коммуникаций

Кафедра конфликтологии

Т.З. МАНСУРОВ

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Конспект лекций

Казань-2014

Направление подготовки: 032100.62: Востоковедение и африканистика

(профили: «История стран Азии и Африки (Арабские страны)», «История стран Азии и Африки (Китай)», «Языки и литература стран Азии и Африки (Корейский язык)», «Языки стран Азии и Африки (Турецкий язык)», «Языки стран Азии и Африки «Китайский язык»» (бакалавриат, очное обучение).

Учебный план: «История стран Азии и Африки (Арабские страны)», «История стран Азии и Африки (Китай)», «Языки и литература стран Азии и Африки (Корейский язык)», «Языки стран Азии и Африки (Турецкий язык)», «Языки стран Азии и Африки «Китайский язык»

Дисциплина: Б1.ДВ.1 «Конфликтология» (2 курс, 3 семестр).

Количество часов: 72 (в том числе: лекции - 16, практические занятия - 18, самостоятельная работа – 38) , форма контроля: зачет (3-й семестр).

Аннотация:

Дисциплина «Конфликтология» - это расширенный курс лекций для студентов Института международных отношений, истории и востоковедения. Данный курс относится к блоку дисциплин «Гуманитарный, социальный и экономический», в котором рассматриваются проблемы истории развития конфликтологических идей, методологические и общетеоретические аспекты конфликтологии, а также проблемы управления конфликтами и предотвращения конфликтных взаимоотношений.

Цель курса – сформировать у студентов представления о теоретических основах и закономерностях функционирования конфликтологической науки, выделяя ее специфику, раскрывая принципы познания конфликтов, причины возникновения, этапы протекания и определение способов их завершения конфликтов. Для профессионального образования особо важным является не только приобретение знаний в исследовании конфликтов в различных сферах жизнедеятельности людей, но и умение выработать механизмы и технологии их урегулирования и разрешения, своевременного предупреждения, способность прогнозировать развитие социальных конфликтов.

Подготовленный материал можно изучать самостоятельно, выполняя предлагаемые задания, подготавливая письменные рефераты, устные доклады на семинарах и проводя самоконтроль усвоения материала с помощью вопросов к каждой лекции.

Темы: 1. История конфликтологии. 2. Методологические основы конфликтологии. 3. Теоретические основы конфликтологии. 4. Предупреждение конфликтных взаимоотношений.

Ключевые слова: противоречие, конфликт, теория конфликта, объект конфликта, предмет конфликта, принцип междисциплинарности, системный метод, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт, структура конфликта, причина конфликта, динамика конфликта, управление конфликтом, завершение конфликта, посредничество в конфликте, переговоры как способ разрешения конфликтов.

Дата начала использования: 1 сентября 2014 г.

Автор - составитель: Мансуров Тимур Зуфарович, кандидат политических наук, ассистент кафедры конфликтологии Института социально-философских наук и массовых коммуникаций КФУ, e-mail: TZMansurov@kpfu.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМА № 1. ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	7
---------------------------------------	---

ЛЕКЦИЯ № 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	7
1.1. Источники конфликтологических знаний.....	9
1.2. Основные направления развития западной конфликтологии.....	11
1.3. Периодизация истории отечественной конфликтологии.....	13
1.4. Анализ отечественных междисциплинарных научно-исследовательских работ.....	14
ТЕМА № 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	19
ЛЕКЦИЯ № 2. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	19
2.1. Конфликтология в системе наук.....	21
2.2. Функции конфликтологии.....	23
2.3. Объектно-предметное поле конфликтологии.....	24
2.4. Социальный конфликт.....	25
2.5. Универсальная понятийная схема описания конфликта.....	27
ЛЕКЦИЯ № 3. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТА.....	28
3.1. Основные этапы изучения конфликтов.....	30
3.2. Программа изучения конфликтного взаимодействия.....	32
3.3. Методы исследования в конфликтологии.....	34
3.4. Качественные методы исследования конфликтов.....	35
3.5. Математическое моделирование конфликта.....	37
3.6. Модульный социотест.....	38
ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	39
ЛЕКЦИЯ № 4. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ.....	39
4.1. Общая типология конфликтов.....	41
4.2. Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия.....	43
ЛЕКЦИЯ № 5. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА.....	44
5.1. Структура конфликтной ситуации.....	47
5.2. Мотивация оппонентов в конфликте.....	48
5.3. Оценка образа «Я» и «Он/Она» в конфликтах.....	50
5.4. Целевая структура конфликтной ситуации.....	52

5.5. Эмоциональные реакции оппонентов в межличностном конфликте.....	53
5.6. Информационные модели конфликтов.....	54
ЛЕКЦИЯ № 6. ПРИЧИНЫ И ДИНАМИКА КОНФЛИКТОВ.....	56
6.1. Причины конфликтов.....	59
6.2. Организационно-управленческие причины конфликтов.....	61
6.3. Социально-психологические причины возникновения конфликтов.....	63
6.4. Личностные причины возникновения конфликтов.....	64
6.5. Потери и искажения информации в процессе общения как причина конflikта.....	66
6.6. Основные периоды и этапы динамики конфликта.....	67
6.7. Регрессия сознательной сферы психики в процессе эскалации конflikта.....	69
6.8. Модель эскалации конфликтного противодействия.....	71
6.9. Модели развития конфликтного взаимодействия.....	72
ТЕМА № 4. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.....	74
ЛЕКЦИЯ № 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ.....	74
7.1. Особенности управления конфликтом.....	76
7.2. Предпосылки предупреждения конфликта.....	78
ЛЕКЦИЯ № 8. КРИТЕРИИ, ФОРМЫ, ФАКТОРЫ ЗАВЕРШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	79
8.1. Формы завершения конфликтов.....	81
8.2. Условия разрешения конфликтов.....	83
8.3. Факторы разрешения конфликтов.....	85
8.4. Нормативное регулирование конфликтов.....	86
8.5. Этапы разрешения конфликта.....	88
8.6. Основные тактики воздействия на оппонентов в конфликте.....	90
ЛЕКЦИЯ № 9. ПЕРЕГОВОРЫ И ПОСРЕДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБЫ ЗАВЕРШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	91
9.1. Понятие и основные характеристики посредничества.....	94

9.2. Тактики взаимодействия третьей стороны при урегулировании конфликтов.....	96
9.3. Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте.....	97
9.4. Влияние третьих лиц на исход конфликта.....	99
9.5. Виды и функции переговоров.....	101
9.6. Психологические механизмы ведения переговоров.....	102
9.7. Динамика переговорного процесса.....	104
9.8. Общие тактические приемы ведения переговоров.....	105

Тема 1. История конфликтологии

Лекция 1

История развития конфликтологии.

Аннотация. Данная тема раскрывает содержание основных этапов развития западной и отечественной конфликтологии.

Ключевые слова. Конфликт, теория конфликта, конфликтология, психология конфликта, психоаналитическое направление, социология конфликта, междисциплинарные исследования, функциональная теория конфликта, диалектическая теория конфликта, теория политических групп.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

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

Конфликтная ситуация – состояние конфронтации двух и более социальных субъектов по поводу существующих между ними реальных и мнимых противоречий.

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

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

Интеракционизм – методологическое направление в современной социологии и социальной психологии, ключевой идеей которого является социальное взаимодействие преимущественно в символическом содержании.

Междисциплинарное исследование – способ организации исследовательской деятельности, предусматривающий взаимодействие в изучении одного и того же объекта представителей различных дисциплин.

Враждебность – психологическая установка, готовность к конфликтному поведению.

Конкуренция – один из видов социального конфликта (особый вид борьбы), целью которой является получение прибыли, доступа к дефицитным благам и другой выгоды.

Математическая модель – это упрощенное описание реальности с помощью математических понятий.

Вооруженный конфликт – вооруженное противоборство между государствами или социальными общностями внутри отдельных государств, имеющее целью разрешение экономических, политических, национально-

этнических и иных противоречий через ограниченное применение военной силы.

Вопросы для изучения:

1. Источники конфликтологических знаний.
2. Изучение конфликта в зарубежной психологии.
3. Изучение конфликта в западной социологии.
4. Основные направления исследования конфликтов в зарубежной политологии.
5. Конфликт в культурно-исторической психологии.
6. Основные этапы развития отечественной конфликтологии.
7. Особенности и противоречия развития конфликтологии в современной России.
8. Анализ отечественных междисциплинарных научно-исследовательских работ.
9. Изучение конфликтов в социально-гуманитарных науках.
10. Изучение конфликтов в естественных и технических науках.

1. Источники конфликтологических знаний.

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

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

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

Еще одним из важных источников конфликтологических идей являются практические знания. Практические конфликтологические знания содержатся в индивидуальном житейском опыте каждого человека. Именно они, как правило,

определяют, какую стратегию поведения выберет человек в конкретном конфликте.

Эти знания представляют собой накапливаемые в процессе жизни опытным путем и частично передаваемые от поколения к поколению сведения о принципах, способах и приемах поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Индивидуальный и коллективный жизненный опыт, дающий рецепты оптимального поведения в конфликтах, безусловно должен быть объектом изучения конфликтологической науки.

2. Основные направления развития западной конфликтологии.

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

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

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

Современные подходы:

- теоретико-игровой (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);

- теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

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

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

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

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

3. Периодизация истории отечественной конфликтологии.

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

Первый период — до 1924 г.

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

Второй период — 1924–1992 гг.

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

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

Второй период включает четыре этапа.

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

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

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

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

Третий период — с 1992 г. по настоящее время.

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

4. Анализ отечественных междисциплинарных научно-исследовательских работ.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пионеры отечественной науки в изучении конфликта — социологи. Разнообразие социальных противоречий предопределяло многообразие форм их разрешения. Одной из них выступал конфликт. Существовавшие в 1920-е гг. статистические материалы по трудовым конфликтам были открыты для всего управленческого персонала. Это позволяло анализировать происходящие в сфере труда процессы и принимать своевременные меры по разрешению

противоречий. На сегодняшний день по количеству публикаций **социология** занимает второе место после психологии. Современные направления: *управление конфликтами в организациях и на производстве; этнические конфликты; критический анализ развиваемой на Западе «социологии конфликта»; социологические аспекты международных конфликтов; роль конфликта в семейно-брачных отношениях.*

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

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

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

Объектом анализа **педагогов** являются конфликты в области образования. Интерес к противоречиям в процессе воспитания детей, отклоняющемуся поведению в дошкольном возрасте начал формироваться в отечественной

педагогике в 1920–30-е гг. Он нашел проявление в исследованиях Л. С. Выготского, А. С. Залужного и др. Сегодня в педагогике исследуются: *конфликты в коллективах школьников; сущность конфликтов, их причины в педагогических коллективах; анализ педагогических условий профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в звене «учитель — родитель», «учитель — ученик».*

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

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

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

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

Тема 2. Методологические основы конфликтологии

Лекция 2

Объект и предмет конфликтологии.

Аннотация. В данной теме рассматривается место конфликтологии в системе социальных наук. Раскрывается объектно-предметное поле конфликтологии. Рассматриваются понятие и основные характеристики конфликта.

Ключевые слова. Конфликтология, социальный конфликт, зооконфликт, функции конфликтологии, объект конфликт, предмет конфликта, ценность, интерес, позиция, схема описания конфликта.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>

4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

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

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

Зооконфликт – один из типов конфликтов (наряду с конфликтами у человека), сущностью которого является то, что он происходит между животными.

Ценность – обобщенные представления людей относительно целей и норм своего поведения. Обусловлены историческим опытом, экономическим положением и культурой.

Интерес – реальная причина осознанных социальных действий, в том числе и конфликтных, групп и индивидов. В основе интереса лежат непосредственные побуждения, потребности, мотивы.

Позиция – 1) устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках; 2) интегральная, наиболее обобщенная характеристика положения индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре.

Вопросы для изучения:

1. Место конфликтологии в системе наук.
2. Функции конфликтологии.
3. Объект и предмет конфликтологии.
4. Понятие и основные характеристики конфликта.
5. Универсальная понятийная схема описания конфликта.

1. Конфликтология в системе наук.

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

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

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

демократических преобразований является формирование возможностей конструктивного разрешения конфликтов.

Сколько-нибудь эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано при наличии достаточно глубокого понимания истинных причин возникновения конфликта, представлений о закономерностях его развития и завершения.

Такое понимание невозможно без помощи науки. Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, каждый человек, и особенно руководитель, должен обладать необходимыми знаниями об этом явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь и угрожающем ей. К сожалению, в нашей стране степень понимания конфликта учеными еще не позволяет получить знания, которые можно было бы эффективно использовать для объяснения и регулирования сложных социальных конфликтов с учетом их современной российской специфики.

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

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

Именно их объединенные усилия могут сыграть конструктивную роль в реформировании российского общества: помочь руководителям всех уровней

принимать менее конфликтогенные решения; научить каждого человека более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян.

2. Функции конфликтологии.

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

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

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

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

- **познавательная функция**, в рамках которой реализуется познание одной из форм социального взаимодействия, а именно сущности социального конфликта, выстраивается своя понятийная система, развиваются возможности получения информации и ее анализа;
- **прогностическая функция**, позволяющая формировать на основе существующих представлений научно обоснованные прогнозы о тенденциях развития социальных противоречий и вероятных изменениях, связанных с управлением социальными конфликтами;

- **прикладная функция**, которая обеспечивает применение разработанных форм и методов управления конфликтным взаимодействием;
- **просветительская функция**, расширяющая представления о социальном конфликте, управлении им и возможностях социального взаимодействия в решении возникающих противоречий.

3. Объектно-предметное поле конфликтологии.

Возможность связать в систему исследования конфликта, которые ведутся в рамках различных наук, базируется на том, что в основе любого конфликта лежит противоречие, играющее системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание крайне необходимо, поскольку люди, органы управления, различные организации имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами и последствия их носят чаще всего деструктивный характер.

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

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

Объектом конфликтологии являются конфликты в целом.

Конфликтологию составляют два типа конфликтов: *с участием человека* (внутриличностные и социальные) и *зооконфликты*.

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

Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия, изучить процессы, которые происходят в психике и

предшествуют конфликтному поведению человека, дать возможность прогнозировать последствия.

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

Ядро предмета конфликтологии формулируется в понятийной схеме описания конфликтов.

4. Социальный конфликт.

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

Представляется важным выделить имеющиеся на сегодняшний день определения феномена «конфликт».

Анализ различных источников позволяет сделать вывод, что наиболее приемлемым в данной ситуации является его философское понимание как формы мышления, отражающей существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений путем выделения общего и отвлечения от частного.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Универсальная понятийная схема описания конфликта.

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

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

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

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

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

предполагает его симптоматику, диагностику, прогнозирование и контролирование.

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

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

Лекция 3

Методы изучения конфликта.

Аннотация. В данной теме рассматриваются методы, применяемые в изучении конфликтов, а также особенности и этапы проведения конфликтологического исследования.

Ключевые слова. Конфликтологическое исследование, программа исследования, гипотеза, качественные методы, количественные методы, анкетирование, опрос, интервью, математическое моделирование, модульный социотест.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Социологическое исследование – это инструмент социологического изучения социальных явлений в их конкретном состоянии с помощью методов, позволяющих проводить количественные и качественные сбор, измерения, обобщения и анализ социологической информации.

Конфликтологический анализ – вид научного анализа, заключающийся в исследовании объекта, процесса, явления с точки зрения возникновения, развития и разрешения социального противоречия, его породившего, противодействия субъектов, представляющих противоположности, осуществляемый с использованием понятийно-категориального аппарата конфликтологии.

Программа исследования – документ, в котором дается изложение и обоснование логики и методов изучения социального объекта в соответствии с решаемыми научными или практическими задачами.

Выборка (выборочная совокупность) – часть генеральной совокупности элементов, которая охватывается наблюдением.

Репрезентативность – характеристика качества выборки, соответствия распределения признаков, полученных в результате выборочного исследования, к распределению этих же признаков в генеральной совокупности.

Гипотеза – положение, выдвигаемое в качестве предварительного, условного объяснения некоторого явления или группы явлений.

Качественные методы – методы, которые предполагают получение глубинных ответов. Они нацелены не столько на фиксацию количественных параметров изучаемых явлений, сколько на познание их качества.

Количественные методы – методы, ориентированные на получение строго объективных, то есть количественно выражаемых данных.

Вопросы для изучения:

1. Основные этапы изучения конфликтов.
2. Программа конфликтологического исследования.
3. Методы исследования в конфликтологии.
4. Количественные методы в изучении конфликтов.
5. Качественные методы исследования конфликтов.
6. Математическое моделирование конфликта.
7. Модульный социотест как методика исследования конфликтов.

1. Основные этапы изучения конфликтов.

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

Известно восемь основных этапов научного анализа конфликтов.

1. Составление программы изучения конфликтов — подробное, всестороннее и завершённое теоретическое обоснование методологических подходов и методических приемов анализа интересующего явления. Программа —

стратегический документ, его обязательный начальный этап. Она играет очень важную роль в достижении поставленных конфликтологом целей.

2. Определение конкретного объекта изучения (выборка). Все множество конфликтов, являющееся объектом изучения, образует *генеральную совокупность*. *Выборка* — часть генеральной совокупности, которая реально изучается. В интересах сокращения времени и материальных затрат, которых потребует изучение, выборка должна быть наименьшей. Важным ее свойством является *репрезентативность* — способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности, существенные для решения поставленных в ходе изучения задач.

3. Разработка методики анализа конфликтов — выработка системы методов и процедур для изучения конфликтов, которая должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение полной и достоверной информации.

4. Пробное изучение конфликтов производится на небольшой выборке и имеет целью оценку достоверности получаемой информации, доработку программы и методики. Это позволяет повысить достоверность полученной информации, уточнить и даже выдвинуть новые гипотезы, проверить организационную процедуру анализа, дать предварительную оценку эффективности приемов качественного и количественного анализа.

5. Сбор первичной конфликтологической информации. На этом этапе важно изучить все то, что планировалось подвергнуть изучению. Важным элементом является контроль достоверности и надежности получаемых данных.

6. Качественная и количественная обработка собранных данных реализуется за счет содержательного теоретического конфликтологического анализа. Она проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, но может и выходить за их рамки. Использование математических методов расширяет возможности конфликтолога.

7. Анализ и объяснение полученных результатов заключаются в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликта. На

этом этапе желательно установить систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрыть наиболее существенные закономерности в его динамике.

8. Обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций требует не только использовать информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

2. Программа изучения конфликтного взаимодействия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Методы исследования в конфликтологии.

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

Первая группа может быть представлена в следующем виде.

Качественные методы являются примером методов, используемых различными науками. Они включают анализ, синтез, дедукцию и др. Учитывая многомерность такого объекта исследования, которым является социальный конфликт, они позволяют выходить на новый уровень знаний о нем.

Анализ деятельности — метод исследования конфликта, использующий анализ влияния конфликтной ситуации на процесс и результаты деятельности оппонентов.

Анализ поведения использует в качестве единицы анализа поведенческие акты оппонентов в конфликтной ситуации.

Математическое моделирование — исследование конфликтов с помощью их реальных или идеальных математических моделей. Под моделью понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала.

Системно-ситуационный анализ.

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

Анализ документов используется социологией и психологией для разностороннего анализа конфликтов на основе имеющихся документов.

Наблюдение — метод исследования конфликта путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий. Применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного.

Эксперимент — метод научного познания, отличающийся активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя-конфликтолога, осуществляющего планомерный и активный контроль за одной или несколькими переменными и регистрацию происходящих изменений в изучаемом явлении.

Опрос предлагает испытуемым согласиться или не согласиться с содержанием определенного набора предложений, подготовленных в виде стандартизированной анкеты. Используются анкетирование, беседы, массовые и экспертные опросы.

Социометрия, ставшая достаточно самостоятельным методом, применяется для оценки коммуникации и межличностных эмоциональных связей, в том числе степени их напряженности. *Модульный социотест оценки межличностных взаимоотношений и конфликтов* разработан на основе идей социометрии, однако более эффективен при изучении конфликтных явлений и позволяет оценить взаимоотношения персонала комплексно.

Тесты, в основном предоставляемые психологией, направлены на определение межличностной конфликтности, фиксацию степени выраженности качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

4. Качественные методы исследования конфликтов.

Качественные методы исследования часто называют общими методами научного познания.

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

При **синтезе** происходит мысленное объединение элементов предмета и его свойств, выделенных в результате анализа, и предмет изучается как единое целое.

Синтез показывает место и роль элементов конфликта в единой системе.

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

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

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

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

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

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

5. Математическое моделирование конфликта.

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

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

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

6. Модульный социотест.

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

Модульный социотест (разработанный отечественным исследователем А.Я. Анцуповым) предназначен для комплексной диагностики взаимоотношений и межличностных конфликтов в группе. Он имеет модульную структуру и включает две базовые и несколько дополнительных измерительных шкал.

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

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

Основные достоинства модульного социотеста связаны со следующими его особенностями:

- оцениваются *реальная* деятельность и *реальные* взаимоотношения каждого члена группы за достаточно длительный период, что повышает объективность оценки;
- учитываются абсолютно все взаимоотношения в группе;

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

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

Тема 3. Теоретические основы конфликтологии

Лекция 4

Классификация конфликтов.

Аннотация. В данной теме рассматриваются основные классификации конфликтов, а также виды классификаций, применяемые в изучении конфликтов.

Ключевые слова. Классификация, типология, систематика, таксономия, потребность.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;

- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты по заранее выбранным темам и выступить с рефератами.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Классификация – научный метод, заключающийся в разъединении всего множества изучаемых объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака.

Типология – классификация по существенным признакам. Основывается на понятии типа как единицы расчленения изучаемой реальности, конкретной идеальной модели исторически развивающихся объектов.

Систематика – приведение в систему представлений о некоторой совокупности объектов.

Таксономия – теория классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение.

Потребность – нужда в чем-либо.

Вопросы для изучения:

1. Общая типология конфликтов.
2. Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия.

1. Общая типология конфликтов.

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

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

Выделим основные виды классификаций.

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

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

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

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

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

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

2. Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия.

Важнейшей особенностью конфликта является **характер потребности человека**, за удовлетворение которой он борется. Согласно теории А. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически связанных уровней, куда входят следующие потребности: *физиологические; в безопасности и защищенности; социальные; потребности в уважении; потребности самовыражения.*

В случае неудовлетворения любой из этих потребностей человек может идти на конфликт. Можно использовать более обобщенную градацию блокированных потребностей — материальные, социальные и духовные.

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

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

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

Существенной количественной характеристикой конфликтов, часто приводящей к качественным различиям, выступает их *длительность*. Конфликт имеет *конструктивные* и *деструктивные* функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов в конфликтах их делят на конструктивные, имеющие позитивные и негативные последствия одновременно, и деструктивные. Американские конфликтологи (например, Р.

Даль) классифицируют социальные конфликты в обществе по количеству сторон, участвующих в конфликте, и их последствиям.

Конфликты также можно классифицировать *по степени разработанности нормативных способов их разрешения*.

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

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

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

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

Лекция 5

Структура конфликта.

Аннотация. В данной теме рассматриваются основные компоненты структуры конфликта, мотивы оппонентов в конфликте, а также модели и стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Ключевые слова. Структура конфликта, участник (сторона) конфликта, предмет конфликта, объект конфликта, мотивы в конфликте, тревога, тревожность.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Структура конфликта – совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от

других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Участник (сторона) конфликта – лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта.

Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта.

Объект конфликта – причина, повод к конфликту.

Среда конфликта – условия, в которых находятся и действуют участники конфликта.

Тревога – психическое состояние беспокойства, испытываемое человеком без ясного осознания его источника.

Тревожность – склонностью человека воспринимать угрозу своему «Я» в различных ситуациях и реагировать на них усилением тревоги.

Эмоциональная ригидность - заторможенность, косность эмоциональных откликов на изменяющийся объект.

Вопросы для изучения:

1. Структура конфликта.
2. Участники (стороны) конфликта.
3. Предмет и объект конфликта.
4. Мотивы сторон в конфликте.
5. Позиции и интересы в конфликте.
6. Целевая структура конфликтной ситуации.
7. Эмоциональные реакции оппонентов в межличностном конфликте.

1. Структура конфликтной ситуации.

Конфликт наряду с тем, что он является *системой*, представляет собой и *процесс*. **Структура конфликта** понимается как *совокупность устойчивых связей конфликта*, обеспечивающих его целостность, тождественность самому

себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

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

В структуру конфликтной ситуации входит несколько основных элементов.

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

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

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

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

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

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

4. Объект конфликта — его рассматривают как причину, повод к конфликту.

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

5. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, то есть микро и макросреду, в которых возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию.

В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид.

2. Мотивация оппонентов в конфликте.

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

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

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

Анализ причин поведения сторон в конфликтах показывает, что они сводятся к стремлению удовлетворить свои **интересы**, которые представляют собой

осознанные потребности, обеспечивающие его направленность на объект конфликта и способствующие реализации его конфликтного поведения.

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

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

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях.

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

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

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

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

3. Оценка образа «Я» и «Он/Она» в конфликтах.

Пристрастная позиция, занимаемая основными участниками конфликтной ситуации, по отношению к формированию образа оппонента в конфликте является одной из фундаментальных характеристик. Как отмечает Н. В. Гришина, объектом, вызывающим подобные проявления, может стать любая зона образа другого — интерпретация его поведения, его мотивов и личностных особенностей.

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

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

Из психологических составляющих **образа другого** лишь 24% от общего числа имели *позитивный* или *нейтральный* характер («энергичный», «принципиальная», «рациональная», «сдержанная» и т. д.). Все остальные содержат выраженные *негативные* оценки. Они могут (с известной долей условности) быть разделены на следующие категории:

- характеристики эмоционального поведения («вспыльчивая», «эмоционально холодная», «нервный» и т. д.) — 31,2%;
- указания на эгоистические черты характера и поведения («не признает позиции другого», «из любых ситуаций старается выйти сухой», «переложить ответственность на другого» и т. д.) — 14,6%;
- осуждаемые привычки («любит власть», «любит деньги» и т. д.) — 11,5%;

- коммуникативные проблемы («не очень разговорчивая», «несколько отстраненная» и т. д.) — 9,3%;
- плохие отношения с окружающими («ее больше боятся, чем уважают» и др.) — 6,2%;
- указания на внешние недостатки («внешне непривлекательная») — 3,1%.

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

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

4. Целевая структура конфликтной ситуации.

Цели, преследуемые людьми в конфликтах, должны быть предметом пристального внимания. Анализ различных подходов к этой проблеме позволил Н. В. Гришиной сформулировать и обосновать **целевую структуру**

конфликтной ситуации, которая может быть описана в трех основных измерениях.

Цели участников конфликтной ситуации, связанные с предметной стороной конфликта, за которыми стоят мотивы получения желаемого результата. *Предметная сторона конфликта связана с конкретной зоной противоречий, которые существуют между участниками ситуации. Их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон.*

Цели участников конфликта, связанные с социальными аспектами конфликта (их взаимоотношениями друг с другом). *Социальный аспект конфликта описывается через характер отношений участников ситуации и их эмоциональных установок относительно друг друга. Например, они могут стремиться добиваться своего, не принимая во внимание возможную негативную реакцию партнера и последствия для их отношений. Напротив, усилия сторон (или одной из них) могут быть ограничены желанием сохранить отношения на приемлемом уровне. Можно сделать вывод, что эмоциональные аспекты конфликта, ограничивая или не ограничивая действия участников в предметной сфере, могут нести важную нагрузку в виде функции, корректирующей поведение в конфликтной ситуации.*

Цели участников конфликта, связанные с психологической потребностью обоснования своей позиции/действий «для себя» и/или «для других». *Возможность неоднозначной интерпретации противоречия между участниками конфликта усиливает у них мотив быть понятым, а если речь идет об окружающих, то, следовательно, и быть поддержанным (реальными действиями или сопереживанием).*

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

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

5. Эмоциональные реакции оппонентов в межличностном конфликте.

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

Рассмотрим некоторые особенности эмоционального реагирования в ситуации конфликта.

Начнем с понятий «тревога» и «тревожность».

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

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

Тревожная личность воспринимает мир как несущий потенциальную угрозу и опасность и любой ценой стремится к спокойствию, не отстаивает свои интересы, всячески избегая конфликтов. В конфликтной ситуации тревожность такой личности обуславливает вполне определенные реакции на складывающееся положение. К ним можно отнести всяческие попытки ухода от ситуации в том случае, если она становится опасной. При этом проявления

могут быть разнообразными — как в виде вербальной и физической агрессии, так и в виде ступора, оцепенения, неспособности к анализу. Тревожность как свойство личности или временное состояние зачастую становится причиной повышенной конфликтности личности.

Повышенный уровень тревоги ведет к появлению защитных механизмов, которые свойственны каждому и даже помогают избавиться от тревоги до тех пор, пока не начинают мешать адекватной оценке действительности.

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

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

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

6. Информационные модели конфликта.

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

Она включает в себя представления:

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

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

Конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления нет.

Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности. Случай неадекватно воспринятого конфликта.

Объективная конфликтная ситуация отсутствует, тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные. Случай ложного конфликта.

Конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

При нейтральном взаимодействии ситуация общения воспринимается сторонами, как правило, адекватно. Естественно, что происходит определенное искажение и потеря информации как в ходе коммуникации, так и вследствие специфики социальной перцепции, о чем социальная психология дает достаточно четкое представление. Это вполне естественно, так как информация не обезличена, а имеет личностный смысл для каждого собеседника. Однако в

конфликтной ситуации восприятие претерпевает особенные изменения и усиливает искажение, которое сказывается и на процессе протекания конфликта, и на специфике его завершения.

Поэтому образ конфликтной ситуации является полноправным элементом структуры конфликта. Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Именно эта искаженность, неопределенность исхода является необходимым условием возникновения конфликта.

Только в этом случае можно получить ответ на вопрос, почему в конфликт могут вступать и те его участники, которые с самого начала обречены на поражение. В конфликтной ситуации восприятие изменяется — возрастает степень его субъективности.

Степень искажения конфликтной ситуации — не постоянная величина. Это могут быть незначительные отклонения, например в кратковременных конфликтах.

Однако исследования социально-перцептивных процессов в трудных ситуациях взаимодействия показывают, что искажения в восприятии ситуации способны достигать значительных масштабов.

Лекция 6

Причины и динамика конфликтов.

Аннотация. В данной теме рассматриваются объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные и другие причины возникновения конфликтов, а также основные этапы развития конфликта.

Ключевые слова. Причина конфликта, организационно-управленческие причины конфликтов, социально-психологические причины конфликтов, коммуникация, психологическая несовместимость, децентрация, эмпатия, динамика конфликта, эскалация конфликта, завершение конфликта, сотрудничество, кооперация, конкуренция.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к письменному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Причина конфликта – это то явление, которое предопределяет его появление.

Коммуникация – передача сообщения, сознательное, построенное, адресное и целесообразное влияние на взгляды и ценности собеседника, построенное преимущественно на рациональной основе.

Психологическая несовместимость – это взаимоотношения людей, у которых мало общего и слишком большие различия в эмоциональных реакциях, вкусах, интересах, желаниях, взглядах, целях, характерах.

Децентрация – умение поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

Эмпатия – понимание эмоционального состояния другого человека, сопереживание и сочувствие.

Инцидент – первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу.

Эскалация конфликта – резкая интенсификация борьбы оппонентов; та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Завершение конфликта – переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

Частичная нормализация отношений – процесс, при котором происходит осмысление своей позиции сторонами конфликта, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру.

Полная нормализация отношений – процесс, при котором происходит осознание сторонами конфликта важности дальнейшего конструктивного взаимодействия, преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Сотрудничество – тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором его участники стремятся к разрешению возникшего между ними противоречия, ориентируясь на сохранение позитивных отношений и опираясь на них в процессе взаимодействия.

Кооперация – тип взаимодействия, участники которого стремятся к разрешению возникшего противоречия независимо от фактора взаимоотношений между ними, опираясь на формальные возможности решения противоречий.

Конкуренция – тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором участники в первую очередь стремятся не к разрешению существующих между ними противоречий, а к победе над противоборствующей стороной средствами, используемыми при борьбе с противником.

Вопросы для изучения:

1. Общая типология конфликтов.
2. Организационно-управленческие причины конфликтов.
3. Социально-психологические причины конфликтов.
4. Потери и искажения информации в процессе общения как причина конфликта.
5. Основные этапы развития конфликта.
6. Эскалация как этап развития конфликта.
7. Формирование «образа врага» в конфликте.
8. Модели развития конфликтного взаимодействия.

1. Причины конфликтов.

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

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

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

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

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

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

во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно;

во-вторых, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами.

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

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

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

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

2. Организационно-управленческие причины конфликтов.

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

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

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

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

2. *Функционально-организационные причины конфликтов* вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой;

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

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

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

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине конфликтогенных решений руководителей возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15%.

Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

3. Социально-психологические причины возникновения конфликтов.

Социально-психологические причины конфликтов обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включенности в социальные группы.

К числу социально-психологических причин конфликтов можно отнести следующие.

Возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек не может без существенных искажений в общении передать всю информацию, касающуюся проблемы, обсуждаемой с партнером. Партнер в свою очередь оценивает ее и делает свои выводы.

Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения партнеры могут играть не те роли, которых ожидает от них противоположная сторона.

Непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон. Проблемы, обсуждаемые людьми, сложны, имеют много оттенков. Мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, отличным от нашей, что может быть причиной конфликтов.

Различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга.

Основные способы — сравнение с возможным идеальным положением дел; с требованиями к данной деятельности нормативных документов; со степенью достижения цели деятельности; с результатами, достигнутыми другими людьми; с положением дел в начале деятельности. Таким образом, деятельность может быть оценена по-разному и даже противоположно.

Психологическая несовместимость. Известны четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-психологический и социальный. Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-

психологической несовместимости фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности. Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок и т. п. Очень часто социальная несовместимость связана с большими различиями в образовании, социальной принадлежности и т. п.

Напряженные межличностные отношения. Конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.

Внутригрупповой фаворитизм, то есть предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами.

Ограниченные способности человека к децентрации, то есть к умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

10. *Стремление к власти.*

4. Личностные причины возникновения конфликтов.

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

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

Оценка поведения другого как недопустимого. Ожидаемое поведение, общение, деятельность со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию, представлены желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми вариантами. Характер поведения зависит от

индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно.

Низкий уровень социально-психологической компетентности. Конфликтная ситуация — это трудная ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит неподготовленность людей к эффективным действиям в подобных ситуациях. Человек может не иметь представления о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь умений и навыков их применения на практике.

Недостаточная психологическая устойчивость к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Важнейшим направлением профилактики разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Плохо развитая у человека способность к эмпатии, то есть к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию. Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя в ситуации социального взаимодействия не так, как ожидают партнеры по общению, или не понимает чувств партнера по взаимодействию.

Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих.

Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т. д.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются также различные *акцентуации характера*. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

5. Потери и искажения информации в процессе общения как причина конфликта.

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

Рассмотрим основные причины.

Часть информации, которая в принципе может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса. Обогащение словарного запаса человека способствует предупреждению конфликтов, вызванных трудностями в понимании людьми друг друга.

По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации. Чем насыщеннее жизнь человека, тем больше времени у него уходит на деятельность, тем меньше времени он может посвятить общению. Это затрудняет понимание людьми друг друга.

В ситуациях межличностного общения значительная часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного и в принципе словами выражена быть не может. На уровне бессознательного и подсознания в психике человека содержится значительное количество существенной информации. Часть этой информации может восприниматься собеседником с помощью невербальных средств коммуникации.

Часть словесной информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах и т. п.

Не все, что говорит один человек, бывает сразу понятно другому. Информация теряется из-за того, что собеседник не успевает сразу понять все то, о чем идет речь. Вот почему устная речь должна быть более простой и понятной по сравнению с речью письменной.

На основании одной и той же информации разными людьми могут быть сделаны не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего. Информация, которая исходит от кого-либо, может быть оценена как положительная одними людьми и как отрицательная другими. Каждая из этих групп может аргументировать свою оценку. Это происходит в силу разного жизненного опыта слушающих, в силу разного знания ими проблемы, о которой идет речь, в силу их разного отношения к говорящему и других причин.

6. Основные периоды и этапы динамики конфликта.

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

В ней можно выделить ряд периодов и этапов.

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

возникновение объективной проблемной ситуации. Сущность данного этапа состоит в появлении противоречия, которое еще не осознано и конфликтных действий нет. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией; *осознание объективной проблемной ситуации.* Реальность воспринимается как проблемная, возникает потребность принять меры для разрешения противоречия. Ряд объективных и субъективных причин способствуют искажению воспринимаемой ситуации;

попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Они заключаются в разного рода информировании противостоящей стороны — убеждении, разъяснении, просьбе и пр. В любом случае, на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции; *возникновение предконфликтной ситуации* воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или общественно важным интересам.

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

инцидент — первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться;

эскалация — резкая интенсификация борьбы оппонентов; та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта;

сбалансированное противодействие. Здесь обнаруживается, что использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;

завершение конфликта — переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

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

частичная нормализация отношений: негативные эмоции не исчезли, происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;

полная нормализация отношений. Данный этап наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

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

7. Регрессия сознательной сферы психики в процессе эскалации конфликта.

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

Для эскалации конфликта характерны:

сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным формам отражения;

вытеснение адекватного восприятия «другого» «образом врага», который постепенно становится доминирующим. «Образ врага» как целостное представление об оппоненте начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного *негативными оценками*. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер;

рост эмоционального напряжения как реакция на рост угрозы возможного ущерба;

переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;

рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризации;

применение насилия в целом провоцируется не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной;

потеря первоначального предмета разногласий — противоборство перерастает в столкновение, где первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли;

расширение границ конфликта, то есть переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения;

увеличение числа участников, приводящее к изменению характера конфликта, расширению набора применяемых в нем средств.

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

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

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

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

На пятом этапе эскалации признаки поступательной регрессии проявляются в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной — себя.

На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком «образе врага».

8. Модель эскалации конфликтного противодействия.

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

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

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

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

исключительно собственных целей в том виде, в каком каждый представляет их. Вина за сложившуюся ситуацию целиком возлагается на «врага».

Заключительная третья фаза требует от сторон нового поворота во взглядах. Речь идет не столько о собственной победе, сколько об уничтожении противника. Седьмой этап характеризуется действиями, снижающими способность оппонента на ответ. Впоследствии, на восьмом этапе, целью становится произвести максимальное впечатление на противника, повлиять на его «нервную систему».

В заключении эскалация достигает той степени, когда цель уничтожения оппонента может достигаться даже путем самоуничтожения.

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

9. Модели развития конфликтного взаимодействия.

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

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

- позитивный опыт отношений (разногласия успешно преодолевались или отсутствовали);
- оппонентам не всегда удавалось достичь соглашения и полностью преодолевать возникавшие противоречия (неопределенный опыт преодоления разногласий);

- опыт негативного эмоционального взаимодействия (в прежних конфликтных ситуациях непонимание оппонентами друг друга сопровождалось яркими негативными эмоциями).

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

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

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

сотрудничество — тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором его участники стремятся к разрешению возникшего между ними противоречия, ориентируясь на сохранение позитивных отношений и опираясь на них в процессе взаимодействия;

кооперация — тип взаимодействия, участники которого стремятся к разрешению возникшего противоречия независимо от фактора взаимоотношений между ними, опираясь на формальные возможности решения противоречий;

конкуренция — тип взаимодействия в конфликтной ситуации, при котором участники в первую очередь стремятся не к разрешению существующих между

ними противоречий, а к «победе» над противоборствующей стороной средствами, используемыми при борьбе с противником.

Тема 4. Предупреждение конфликтных взаимоотношений

Лекция 7

Управление конфликтом.

Аннотация. В данной теме рассматриваются основные характеристики и особенности управления конфликтом.

Ключевые слова. Управление конфликтом, диагностика конфликта, прогнозирование конфликта, профилактика конфликта, предупреждение конфликта, урегулирование конфликта, разрешение конфликта.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

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

Диагностика конфликта – знание основных параметров конфликтного столкновения (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Прогнозирование конфликта – обоснованное предположение о его возможном будущем возникновении и особенностях развития. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Профилактика конфликта – организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Предупреждение конфликта – деятельность по созданию и укреплению таких условий жизнедеятельности, при которых исключается возможность возникновения конфликтов.

Трансформация конфликта – действия, направленные на преобразование деструктивного конфликта в конструктивный конфликт.

Урегулирование конфликта – приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Разрешение конфликта – завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.

Вопросы для изучения:

1. Основные характеристики управления конфликтом.
2. Профилактика конфликтов.
3. Предупреждение конфликтов.
4. Трансформация конфликта.
5. Урегулирование и разрешение конфликта.

1. Особенности управления конфликтом.

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

принцип компетентности — вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, которые обладают теоретической подготовкой или богатым жизненным опытом. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий;

принцип сотрудничества и компромисса — желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, а способы — неконфликтными. Можно пытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т. п. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем *сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации*.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Предпосылки предупреждения конфликтов.

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

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.

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

Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников организации — это основное объективное условие предупреждения конфликтов.

Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

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

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

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

К организационно-управленческим факторам предупреждения конфликтов относят:

структурно-организационные условия, связанные с периодическим приведением структуры, как организации, так и социальной группы, в соответствие с решаемыми задачами. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации;

функционально-организационные условия — оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

лично-функциональные условия — учет соответствия работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность. Несоответствие должности по профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам создает предпосылки для возникновения конфликтов с начальниками, подчиненными, сослуживцами;

ситуативно-управленческие условия — принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности работников, особенно подчиненных. Некомпетентность в этих вопросах провоцирует возникновение конфликтов с теми, кто будет исполнять решения и видит их непродуманность, а также оказывается необъективно оцененным.

Лекция 8

Критерии, формы, факторы завершения конфликтов.

Аннотация. В данной теме рассматриваются основные критерии, формы и факторы завершения конфликтов.

Ключевые слова. Затухание конфликта, устранение конфликта, перерастание в другой конфликт, исход конфликта, урегулирование конфликта, разрешение конфликта, тактика.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты по заранее выбранным темам и выступить с рефератами;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Затухание конфликта – временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую.

Устранение конфликта – такое воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

Перерастание в другой конфликт – процесс, в результате которого в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Исход конфликта – результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.

Урегулирование конфликта – приведение сторон конфликтного взаимодействия к примирению путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Разрешение конфликта – завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.

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

Вопросы для изучения:

1. Формы завершения конфликтов.
2. Условия и факторы разрешения конфликтов.
3. Нормативное регулирование конфликтов. Виды норм.
4. Этапы разрешения конфликта.
5. Тактики воздействия на оппонентов в конфликте.

1. Формы завершения конфликтов.

Завершение конфликта заключается в *окончании конфликта по любым причинам.*

Сложность этого процесса предполагает многообразие его основных форм.

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта — устранение противоречия между оппонентами при участии третьей стороны, что возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него.

Затухание конфликта — временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. Затухание конфликта возможно:

- при потере мотивации к противоборству (объект конфликта потерял свою актуальность);

- при переориентации мотива, переключении на другие дела и т. п.;

- при истощении ресурсов, всех сил и возможностей для борьбы.

Устранение конфликта — такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Это возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал;

- увольнение с работы или исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т. п.);

- изъятие объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт);

устранение дефицита объекта конфликта (мать добавляет конфету одному из ссорящихся детей, у которого их было меньше).

Перерастание в другой конфликт — *в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.*

Исход конфликта рассматривается как *результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта*. Исходами конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- согласие о правилах совместного использования объекта;
- равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

2. Условия разрешения конфликтов.

Большинство **условий успешного разрешения конфликтов** носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов.

Рассмотрим некоторые из них.

Прекращение конфликтного взаимодействия — первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и

интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

Снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

Перестать видеть в оппоненте врага, противника, понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует: критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента. Раскрывая содержание этих позиций, можно заметить, что признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Понимание не означает принятия или оправдания, скорее это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным, и, наконец, не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп, в каждом есть что-то положительное, на это и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, собственное уравновешенное поведение и др.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску разрешения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов друг друга*. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые

может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — *выбор оптимальной стратегии разрешения*, соответствующей конкретной ситуации.

3. Факторы разрешения конфликтов.

Завершение конфликта — процесс, который хотя и обусловлен намерениями оппонентов, но не исчерпывается ими. Исход конфликта, без сомнений, связан и с целями участников, и с теми средствами, которые они используют. Его длительность и интенсивность зависят от устремлений оппонентов, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, наконец, от времени и усилий, которые нужны для выработки окончательного решения. В то же время достижение согласия в том, что будет решением проблемы, удовлетворяющим всех, выдвигает на первый план такие факторы, которые объективно детерминируют действия сторон. Эти факторы влияют опосредованно и должны быть рассмотрены отдельно.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают **факторы**, оказывающие влияние на этот процесс:

- время: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, более агрессивной;
- третья сторона: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. Ряд исследований (В. Корнелиус, Ш. Фэйр, Д. Моисеев, Ю. Мягков, С. Прошанов, А. Шипилов) подтверждают положительное влияние третьих лиц на разрешение конфликтов;
- своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия —

меньше ущерба — меньше обиды и претензий — больше возможностей для того, чтобы договориться;

- равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям, то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;
- культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств;
- единство ценностей: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Другими словами, «...конфликты более или менее регулируемы, когда у их участников есть общая система ценностей», общие цели, интересы;
- опыт (пример): наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
- отношения: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в крепких семьях, где между супругами существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных семьях.

4. Нормативное регулирование конфликтов.

Как для любого другого взаимодействия между людьми, для конфликта характерно определенное **нормативное регулирование**. Это позволяет сделать конфликтную ситуацию более стабильной, управляемой, определить долговременный характер ее развития и разрешения. Нормативное

регулирование конфликтов имеет свои особенности, определяемые как природой самих норм, так и спецификой противоборства сторон. Спектр применяемых мер достаточно широк.

Нравственные нормы. Любой конфликт затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, чести и достоинстве и т. п. В то же время многие нравственные нормы никогда не являлись и не являются сейчас общепринятыми и одинаковыми для различных общественных групп, и чаще всего четко не сформулированы.

Религиозные нормы. Такие нормы характерны для большинства тех конфессий, где религиозные правила распространяются на широкую область жизнедеятельности человека. В то же время межрелигиозные конфликты чаще всего затруднительно регулировать религиозными нормами, которых оказывается явно недостаточно для решения возникающих противоречий.

Нормы права, которые, как правило, однозначны, закреплены в соответствующих актах и санкционированы государством. Положительным моментом в данном случае является то, что в представлении людей они носят официальный характер и не могут быть изменены под давлением сторон или под воздействием чьих-либо пристрастий.

Нормативный характер носят различного рода *правила общежития* и др.

Наличие определенных норм, способных предупредить или разрешить конфликтную ситуацию, предполагает и определенную систему их реализации.

В литературе выделяет несколько методов нормативной регуляции.

Неформальный метод устанавливает оптимальные варианты повседневного поведения и взаимоотношений.

Метод формализации — письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых оппонентами требований, расхождений в их восприятии. Когда стороны расходятся, то стоит вернуться к исходным пунктам их взаимодействия.

Метод локализации — привязывание норм к местным особенностям и условиям жизнедеятельности.

Метод индивидуализации — дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей.

Метод информации — разъяснение необходимости и выгоды соблюдения норм.

Метод выгодного контраста — нормы сознательно завышаются, а потом занижаются, фиксируясь на психологически приемлемом уровне, который чаще всего выше стартового.

В случае нарушения каких-либо норм вступает в действие механизм применения санкций. В ситуацию вмешиваются различные учреждения, должностные лица, окружающие, призванные применять право в той или иной форме.

5. Этапы разрешения конфликта.

По рассмотренным направлениям оказывается воздействие на все компоненты конфликта.

Разрешение конфликта включает в себя следующие этапы.

1. Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по таким проблемам, как:

объект конфликта (материальный или идеальный; делимый или неделимый; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);

оппонент (данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы; правовые и нравственные основы его требований; действия в конфликте, ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.);

собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы требований, их аргументированность; ошибки, возможность их признания и др.);

причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;

социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);

вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, самого субъекта и представление субъекта о конфликте и т. д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

2. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта оппонентами и определение соответствующих своим интересам и ситуации способов его разрешения.

Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.

3. Определение критериев разрешения конфликта, признаваемых обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

4. Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана.

5. Контроль эффективности собственных действий.

6. По завершении конфликта — анализ результатов; обобщение полученных знаний и опыта; попытки нормализовать отношения с недавним оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими,

минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

6. Основные тактики воздействия на оппонентов в конфликте.

Завершение конфликта предполагает и определенную тактику.

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

В конфликтах развитие вариантов применения тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, вполне возможно и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту (например, внезапное нападение, начало войны и т. п.), тем не менее выделяют *жесткий, нейтральный и мягкий* виды тактики воздействия на оппонента.

Жесткая

Тактика давления — предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж.

В конфликтах «по вертикали» применяется в двух из трех ситуаций.

Тактика физического насилия (ущерба) — уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т. п.

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален.

Для конфликтов между группами и государствами чаще всего представлена как сложная деятельность, где используются политические, военные, экономические и иные средства.

Тактика психологического насилия (ущерба) — оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

Нейтральная

Тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения.

Тактика демонстративных действий. Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т. п.).

Мягкая

Тактика обоснования своей позиции применяется наиболее часто. Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т. д.).

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Одна и та же тактика может использоваться в рамках различных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон конфликтной ситуации уступать далее определенных пределов.

Лекция 9

Переговоры и посредничество как способы завершения конфликтов.

Аннотация. В данной теме рассматриваются переговоры и посредничество как способы завершения конфликтов.

Ключевые слова. Посредничество, медиация, челночная дипломатия, посредник, третейский судья, арбитр, помощник, наблюдатель, переговоры, совместное решение.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается подготовиться к устному опросу и быть готовым отвечать на поставленные вопросы;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://conflictology.ru/index.php/conflict>
2. <http://psystudy.ru/>
3. <http://www.isras.ru/socis.html>
4. <http://www.politstudies.ru/>
5. <http://www.colorado.edu/conflict/>
6. <http://www.sipri.org/>
7. <http://www.pcr.uu.se>
8. <http://www.iwpr.net>
9. <http://www.clingendael.nl>
10. <http://www.crisisgroup.org/>

Список сокращений

ТМ – Теоретическая модель

ПМ – Процедурная модель

ЭМ – Эмпирическая модель

Глоссарий

Посредничество – форма вмешательства в конфликт извне, при которой третья сторона помогает конфликтующим сторонам достичь добровольного согласия.

Медиация – одна из технологий альтернативного урегулирования споров с участием третьей, нейтральной стороны, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны – медиатора, который помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

Челночная дипломатия – процесс, при котором медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения.

Посредник – отдельно лицо или организация, содействующие примирению конфликтующих сторон, достижению согласия между ними по урегулированию спора, социального конфликта.

Третейский судья – наиболее авторитарная роль. Обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.

Арбитр – обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками и выносит окончательное решение, обязательное для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Помощник – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Наблюдатель – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения достигнутых договоренностей или от взаимной

агрессии. Им создаются условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Переговоры – способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог оппонентов с целью урегулирования конфликта.

Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Вопросы для изучения:

1. Понятие и особенности посредничества.
2. Тактики взаимодействия третьей стороны в конфликте.
3. Типы посредничества в конфликте.
4. Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте.
5. Медиация в конфликте.
6. Виды и функции переговоров.
7. Психологические механизмы ведения переговоров.
8. Основные этапы ведения переговоров.

1. Понятие и основные характеристики посредничества.

Посредничество в конфликте определяется как усилия нейтральной третьей стороны, которая по просьбе конфликтующих сторон помогает им в достижении приемлемого разрешения их конфликта. Посредничество в конфликте отличается от арбитража тем, что арбитражный суд навязывает конфликтующим сторонам вынесенное им решение после того, как эти стороны потребовали вмешательства нейтрального судьи. От судебного процесса оно отличается тем, что противные стороны представлены противоборствующими адвокатами, каждый из которых стремится добиться «победы» для своего клиента. Посредничество возвращает возможность разрешить конфликт и ответственность за его разрешение людям, непосредственно вовлеченным в него. Посредник помогает сторонам найти свой собственный выход из конфликта.

Посредничество как форма разрешения споров впервые приобрело широкую известность в период существования итальянских городов-государств в XIV и XV вв. С тех пор оно распространилось на отношения между конкретными людьми, организациями и странами. Диапазон применения посредничества крайне широк: от улаживания супружеских ссор и конфликтов до переговоров с целью достижения взаимовыгодного соглашения.

Процесс посредничества обеспечивает:

1. Сокращение судебных издержек.
2. Уменьшение нагрузки на суды.
3. Снижение уровня стресса и напряжения у участников спора.
4. Предоставление возможности одержать победу обеим сторонам (исход «выигрыш/выигрыш»).
5. Создание условий, в которых участники конфликта могут стать авторами соглашения вместо того, чтобы оказаться жертвами навязанного судебного решения.

Посредник — это, в первую очередь, фасилитатор, создающий оптимальные условия для совместного изучения конфликтующими сторонами спорных вопросов, осознания ими общих целей и понимания того, как видится проблема противной стороной. Посредник действует как связной, интерпретатор, катализатор и «мастер уговоров», не высказывая никаких суждений о достоинствах позиций и не вынося никаких официальных решений о победе или поражении любой из сторон.

Посредник помогает конфликтующим сторонам:

1. Взаимодействовать друг с другом.
2. Обозначить существенные вопросы и отделить их от эмоциональных.
3. Определить и уточнить предмет спора.
4. Произвести переоценку своих позиций.
5. Осознать и признать цели высшего порядка.

Посреднику следует:

1. Определять позиции сторон и задавать прямые вопросы с целью пополнения информации и прояснения заблуждений сторон.
2. Стараться объективно выслушивать то, что в действительности говорят стороны.
3. Наблюдать за действиями и речью конфликтующих сторон. Язык тела и невербальное поведение — важные источники информации.
4. Контролировать процесс переговоров.

2. Тактики взаимодействия третьей стороны при урегулировании конфликтов.

Развитие практики медиаторства и его распространение привело к постепенной профессионализации деятельности медиаторов. В США в 1973 г. было зарегистрировано первое профессиональное объединение медиаторов, с тех пор проводятся разнообразные конференции, сессии, выполняются исследования по изучению различных аспектов этой деятельности. Именно медиаторская деятельность, как указывает Н. В. Гришина, ее возможные формы и разновидности, стили и техники медиации являются главным предметом теоретического осмысления и эмпирического изучения в данной области, одной из проблем техники медиаторства.

В настоящее время выработаны конкретные техники медиаторского процесса и рекомендации по их применению. В начале работы медиатор прибегает к *техникам рефлексивного вмешательства*, которые помогают сориентироваться в проблеме, заинтересовать оппонентов в процессе медиаторства, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, мотивирует участников на ведение переговоров.

Большинство медиаторских техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и достижение решения стоящих перед ними проблем. Их часто называют *техниками контекстуального вмешательства*. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность

позиций сторон. При проявлении сторонами враждебности он жестко контролирует ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на стороны, призывая к осознанию последствий.

Если обсуждается много вопросов, то медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторговаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т. д.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может использовать *техники независимого вмешательства*, включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

Техника поочередного выслушивания на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

Сделка — посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон, при этом основной упор делается на принятие компромиссных решений.

Челночная дипломатия — медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения.

В результате обычно достигается компромисс.

Давление на одного из оппонентов — большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.

Директивное воздействие предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель — склонение сторон к примирению.

3. Факторы эффективности участия третьей стороны в конфликте.

Вмешательство третьей стороны в конфликт имеет различную эффективность. Вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта.

Это означает, что существует ряд факторов, которые влияют на **эффективность деятельности третьей стороны в конфликте.**

Основным фактором является *мотивированность обеих сторон на совместную работу*, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение, достичь конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Эффективность медиаторства определяется *особенностями и характером деятельности третьей стороны*, среди которых выделяют:

- заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
- наличие знаний и профессиональных качеств, обеспечивающих успешное проведение процесса регулирования конфликта, а также способности убеждать;
- наличие достаточного опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
- знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.

3. *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (Т. Кохэн, Д. Колб).

4. *Степень напряженности конфликта.* Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что

излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (П. Карневале, Р. Регнеттер).

5. *Длительность конфликта.* Эффективность деятельности третьей стороны в урегулировании затяжного конфликта оказывается более низкой, чем это имеет место в случае конфликта скоротечного.

6. *Характер отношений сторон.* Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения оппонентов в конфликтной ситуации, тем менее эффективно посредничество.

7. *Избираемые тактики и техники урегулирования конфликтов* определяются ситуацией, в которой оказывается третья сторона, а не особенностями медиатора.

Известно, что переговорный процесс, как и любой другой, имеет внутренний цикл развития, в ходе которого доверие участников к медиатору возрастает и спадает.

При этом в такой же степени изменяется их потребность в разрешении конфликта.

Посреднику важно уметь улавливать критические моменты переговоров, во время которых действия, предпринимаемые им, будут максимально успешными.

4. Влияние третьих лиц на исход конфликта.

Предложенная ранее последовательность действий третьего лица при урегулировании конфликтов, естественно, может упрощаться, когда речь идет о простых конфликтных ситуациях.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны — специфический вид общественно значимой деятельности, о которой мы уже упоминали, — **медиаторство.**

По степени влияния переговорщика на принимаемое решение выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте.

Третейский судья — наиболее авторитарная роль. Обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.

Арбитр также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками и выносит окончательное решение, обязательное для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник — более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Помощник в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Наблюдатель своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Им создаются условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Исход конфликта зависит от значительного количества факторов. Определенная роль медиатора успешна далеко не на всех направлениях деятельности.

Третья сторона может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);
- оказание помощи в поиске решения (помощник, посредник);
- содействие нормализации отношений (посредник, помощник);

- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

5. Виды и функции переговоров.

Переговоры являются древним и универсальным средством человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

Стороны приходят к пониманию необходимости **переговоров** тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: *ведущиеся в рамках конфликтных отношений* и *в условиях сотрудничества*. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Переговоры нужны для *принятия совместных решений*. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться ли на то или иное предложение.

Совместное решение — это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Существуют различные подходы к *классификации переговоров*. Один из них основан на выделении различных целей их участников. В соответствии с этим выделяют следующие виды переговоров.

Переговоры о продлении действующих решений — временное соглашение о прекращении военных действий, пролонгация договоренностей.

Переговоры о нормализации проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов, могут служить этапом для перехода к другому виду переговоров. Часто в них участвует третья сторона.

Переговоры о перераспределении. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой в связи с изменившимися обстоятельствами. Эти требования могут сопровождаться угрозами наступающей стороны.

Переговоры о создании новых условий имеют целью формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

Переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т. д.).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются их различные **функции**:

информационная — стороны заинтересованы в обмене взглядами, в прояснении позиций, наличии сил и средств, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия;

коммуникативная — налаживание новых связей, отношений, приобретение опыта сотрудничества в противовес конфронтации;

регуляция и координация действий — выработка конкретных форм взаимодействия;

контроль — определение порядка проверки сторонами выполнения соглашений;

отвлечение внимания — одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил;

пропаганда — позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности;

провоочки — одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить его.

6. Психологические механизмы ведения переговоров.

Переговорный процесс является специфическим видом совместной деятельности, особенность которого заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон, прежде всего в самом его начале, не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические

механизмы и технологию проведения. **Психологические механизмы** представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью.

Выделяют несколько механизмов ведения переговоров.

1. Согласование целей и интересов. Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель.

2. Стремление к взаимному доверию сторон. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, то есть при помощи переговоров, запускает *механизм установления взаимного доверия*. Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия могут стать ключевым моментом переговоров.

3. Рефлексия. Для обеспечения объективного подхода к решению проблемы необходимо анализировать не только свою собственную позицию и позицию оппонента, но также и то, как он воспринимает нашу позицию. Поэтому активное рефлексирование помогает всесторонне воспринимать проблему, с меньшими искажениями анализировать ситуацию, критично оценивать свою позицию, полнее учитывать цели и интересы друг друга, точно прогнозировать развитие ситуации.

4. Эмпатия как социально-психологический механизм взаимодействия крайне важна с точки зрения успешного ведения переговоров. В ходе конфликта она проявляется очень редко. В результате не учитываются внутренние переживания, состояния оппонента, нет сопереживания ему, что в свою очередь не позволяет в полной мере определить мотивы и потребности оппонента, делает людей неготовыми и неспособными к коррекции и

согласованию целей и мотивов. Это приводит к неконструктивному поведению и непродуктивному развитию конфликта.

5. Еще одним психологическим механизмом переговоров является **обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон**. Важное значение имеет соотношение властных полномочий сторон, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого по контролю над развивающейся ситуацией.

7. Динамика переговорного процесса.

Переговоры как сложный и неоднородный по задачам процесс состоят из нескольких этапов. Рассмотрим их более подробно.

Подготовка к переговорам. Переговоры начинаются с момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит их инициатором. К *организационным моментам* подготовки относят: формирование делегации; определение места и времени встречи; повестки дня каждого заседания; согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию.

Предложения являются ключевыми элементами позиции. Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть объективной, простой и не допускать двусмысленности.

Ведение переговоров. Сама процедура переговоров начинается, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. В ходе *уточнения интересов и позиций* снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций и предоставлении разъяснений по ним. *Этап обсуждения* направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию.

Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. В ходе *согласования позиций* выделяют две фазы: сначала согласование общей формулы, а затем — деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Анализ результатов переговоров. Принято считать, что если сторонами подписан определенный документ, значит, время на переговоры было потрачено не впустую. Наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. *Субъективные оценки переговоров и их результатов* являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Их считают удавшимися, если стороны высоко оценивают итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров — *степень решения проблемы*. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, пусть даже по-разному понимаемое сторонами.

Еще один показатель успешности переговоров — *выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств*. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

8. Общие тактические приемы ведения переговоров.

В целях классификации тактических приемов используются различные признаки.

Наиболее часто рассматриваются приемы, связанные с торгом или партнерскими отношениями. Длительное время господствовал конфронтационный подход к ведению переговоров. В последнее время можно наблюдать активные попытки отхода от него. И все-таки чаще в арсенале тактических приемов встречаются те, что ориентированы на конфронтацию, на концепцию торга. Наряду с ними можно отметить и такие, что направлены на реализацию иных функций переговоров: пропагандистской, отвлечение внимания партнера и т. п.

Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров.

Уход связан с закрытием позиции. Уход может быть прямым или косвенным.

В первом случае прямо предлагается отложить обсуждение проблемы. Во втором на вопрос дается крайне неопределенный ответ. Примером ухода может служить просьба перенести обсуждение на другую встречу.

Затяжка применяется в тех случаях, когда стороне по каким-либо соображениям выгодно затянуть переговоры. Представляет серию различных видов уходов.

Выжидание выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

Выражение согласия с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

Выражение несогласия с высказываниями оппонента — противоположный предыдущему прием.

«Салями» — медленное «приоткрывание» собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

Ряд приемов специфичен в применении на разных этапах.

Пакетирование — несколько вопросов предлагаются к обсуждению как целый комплекс.

Выдвижение требований в последнюю минуту. Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов применяется при совместном анализе проблемы.

Разделение проблемы на отдельные составляющие заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.