

*Министерство образования и науки Российской Федерации*

*Международный образовательный консорциум  
«Открытое образование»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*АНО «Евразийский открытый институт»*

---

**М.В. Цыбульская**

## **Конфликтология**

*Учебное пособие*

*Руководство по изучению дисциплины*

**М.В. Цыбульская, Е.С. Яхонтова**

*Практикум по курсу*

*Учебная программа*

Москва 2004

УДК 301.162  
ББК 66.3(0,6)15  
Ц 908

**Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С. КОНФЛИКТОЛОГИЯ:** Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2004. – 144 с.

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области антикризисного управления в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 351000 «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям.

ISBN 5-77-64-0370-7

© Цыбульская М.В., 2004  
© Яхонтова Е.С., 2004  
© Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики, 2004

## Содержание

<b>УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ.....</b>	<b>5</b>
Введение .....	6
1. Общие вопросы теории социального конфликта .....	7
1.1. Характеристика концепций социального конфликта .....	7
1.2. Основные этапы анализа социального конфликта.....	13
1.3. Причины социальных конфликтов. Типология конфликтов .....	16
1.4. Функции социальных конфликтов .....	18
2. Участники и динамика конфликта.....	21
3. Прогнозирование и предупреждение социальных конфликтов.....	40
4. Методы разрешения конфликтов .....	56
4.1. Внеюрисдикционные методы разрешения конфликтов в системе управления организацией (предприятием, фирмой, компанией).....	56
4.2. Юридические способы разрешения конфликтов. ....	62
5. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.....	69
5.1. Участие третьей стороны в урегулировании конфликтов.....	69
5.2. Институт переговоров: виды, функции, динамика и правила проведения.....	72
Выводы .....	80
Список рекомендуемой литературы .....	82
<b>РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>83</b>
1. Сведения об авторе.....	84
2. Цели и задачи изучения дисциплины и сфера профессионального применения.....	84
2.1. Цели изучения дисциплины .....	84
2.2. Задачи изучения дисциплины .....	84
2.3. Сфера профессионального использования .....	84
3. Связь с другими дисциплинами. ....	85
4. Перечень основных тем дисциплины .....	85
Тема 1. Роль конфликта в системе социальных процессов. Становление теории конфликта.....	85
Тема 2. Причины социальных конфликтов, их типологии и функции. ....	86
Тема 3. Анализ роли и значения участников конфликта. ....	87
Тема 4. Динамика развития конфликта.....	88
Тема 5. Прогнозирование и предупреждение социальных конфликтов.....	89
Тема 6. Внеюрисдикционные методы разрешения конфликтов.....	90
Тема 7. Юридические способы разрешения конфликтов.....	91
Тема 8. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.....	93
5. Проведение итогового контроля .....	95
6. Список литературы.....	96
7. Глоссарий .....	97

<b>ПРАКТИКУМ ПО КУРСУ .....</b>	<b>99</b>
Тест № 1.....	100
Тест № 2.....	103
Тест № 3.....	106
Тест №4.....	109
Тест №5.....	113
Тренировочные задания.....	118
Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов.....	126
Итоговый тест № 1 .....	128
Итоговый тест № 2 .....	131
Итоговый тест № 3 .....	134
<b>УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА .....</b>	<b>139</b>

# *Учебное пособие*

## Введение

Конфликты в XX веке стали основной причиной гибели огромной массы людей. Две мировые войны, более 200 крупномасштабных войн, локальные войны, репрессии тоталитарных режимов, вооруженная борьба за власть, самоубийства унесли в XX столетии около 300 млн человеческих жизней. Россия является бесспорным лидером не только по людским потерям в конфликтах, но и по другим их последствиям: материальным и моральным. Этот факт поставил Россию перед выбором: либо власть и народ смогут хотя бы удерживать социальные конфликты в регулируемых рамках, либо конфликты будут управлять народом и властью. Сегодня каждому гражданину необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных уровней.

Эти знания трудно получить, опираясь только на здравый смысл, нельзя их полностью позаимствовать и у зарубежных специалистов, так как отечественные конфликты очень специфичны. Для решения этой проблемы важно систематизировать уже имеющиеся знания о конфликтах, наметить перспективы приоритетных конфликтологических исследований.

Проблема конфликта охватывает все виды и уровни отношений человека с объективной действительностью. В связи с взрывным ростом конфликтности, прежде всего, в сфере предпринимательской деятельности и наемно-трудовых отношений, перед обществом остро встал вопрос о необходимости управления конфликтами в этих областях, прогнозирования их возникновения и последствий.

Любой конфликт имеет свои причины. Ключевое противоречие общества, возникающее между производительными силами и производственными отношениями в рамках уходящей тоталитарной системы, является основным в противоборствах самых различных групп, работающих с представителями этой системы.

Ухудшающееся положение в сферах распределения и потребления влечет за собой увеличение числа экономических конфликтов. В происходящее вносят свою лепту такие факторы, как игнорирование со стороны властей социальных нужд людей, нарастающее отчуждение работников от результатов труда и управления, неподготовленность профсоюзов к защите людей труда.

Нынешнее социальное управление в РФ – это смесь командного и технократического подходов, осуществляемых практически с полным пренебрежением к человеку. Эти проблемы в мире не новы, многие страны ими уже переболели. Есть уже достаточный опыт и успехи, которые нам следует позаимствовать там, где это возможно. В демократическом обществе конфликт столь же нормален, как и свобода слова, выборность. По имеющимся в мире наблюдениям управляющие предприятий тратят до четверти своего рабочего времени на урегулирование различного рода конфликтов.

В данном пособии нами сделан акцент на решении нескольких основных вопросов:

1. *Как предупредить конфликт?* Речь не идет о том, как вообще избежать, например забастовки, но избежать дикой забастовки чаще всего можно.

2. *Как действовать, если конфликт уже возник?* Во-первых, руководителю никогда не следует терять голову, исходя из управленческой истины: «Руководитель не обижается, а думает». Во-вторых, нужна помощь посредников.

3. *Что делать после конфликта?* Для этого нужно познать «технологии» протекания конфликта, без которой не построишь алгоритма рациональных действий по его разрешению.

## 1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

### 1.1. Характеристика концепций социального конфликта

Проблема конфликта стара как мир. Однако до конца XVIII в. мыслители сводили его к проблеме господства и подчинения, разрешаемой благодаря регулирующей деятельности государства.

Конфликт как социальное явление впервые был сформулирован в работе Адама Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776). В ней была высказана мысль, что в основе конфликта лежат деление общества на классы и экономическое соперничество. Это деление и является движущей силой развития общества, выполняющей полезные функции.

Проблема социального конфликта также получила обоснование в работах К. Маркса, Ф. Энгельса, В.И. Ленина. Этот факт послужил основанием для западных ученых причислить марксистскую концепцию к числу «конфликтных теорий». Нельзя не отметить, что в марксизме проблема конфликта получила упрощенное толкование. По сути он сводился к столкновению между антагонистическими классами.

Свое теоретическое обоснование проблема конфликта получила в конце XIX – начале XX в. Английский социолог Герберт Спенсер (1820-1903), рассматривая социальный конфликт с позиций социал-дарвинизма, считал его неизбежным явлением в истории общества и стимулом общественного развития. Такой же позиции придерживался немецкий социолог (основоположник понимающей социологии и теории социального действия) Макс Вебер (1864-1920). Его соотечественник Георг Зиммель (1858-1918) впервые ввел термин «социология конфликта». На основе его теории «социальных конфликтов» позже возникла так называемая «формальная школа», представители которой придают противоречиям и конфликтам значение стимуляторов прогресса.

В современной теории конфликта существует много точек зрения на природу этого явления, неоднородны и практические рекомендации различных авторов.

▼ **Одна из них**, условно называемая **социально-биологической**, утверждает, что **конфликт присущ человеку, как и всем животным**. Исследователи этого направления опираются на открытую английским естествоиспытателем **Чарльзом Дарвиным (1809-1882)** теорию естественного отбора и из нее выводят идею естественной агрессивности человека вообще. Основное содержание его теории биологической эволюции изложено в книге **«Происхождение видов путем естественного отбора, или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь»**, изданной в 1859 году. Главная идея работы: развитие живой природы осуществляется в условиях постоянной борьбы за выживание, что и составляет естественный механизм отбора наиболее приспособленных видов. Вслед за Ч. Дарвиным появился «социальный дарвинизм» как направление, сторонники которого стали объяснять эволюцию общественной жизни биологическими законами естественного отбора. Также основанную на принципе борьбы за существование, но уже чисто социологическую концепцию разрабатывал **Герберт Спенсер (1820-1903)**. Он считал, что состояние противоборства универсально и обеспечивает равновесие не только в рамках общества, но также между обществом и окружающей природой. Закон конфликта рассматривался Г. Спенсером как всеобщий закон, но проявления его должны наблюдаться до тех пор, пока в процессе развития общества не будет достигнуто полное равновесие между народами и расами.

Близкой точки зрения придерживался и американский социальный дарвинист **Уильям Самнер (1840-1910)**, утверждавший, что в борьбе за существование гибнут слабые, худшие представители человеческого рода. Победители (преуспевающие американ-

ские промышленники, банкиры) являются истинными творцами человеческих ценностей, лучшими людьми.

В настоящее время идеи социального дарвинизма имеют немного последователей, но отдельные идеи этой теории оказываются полезными при разрешении нынешних конфликтов. Представители социального дарвинизма дали описание разнообразных конфликтов, выявив различные *типы агрессивного поведения людей*:

- территориальная агрессия;
- агрессия доминирования;
- сексуальная агрессия;
- агрессия родителей;
- агрессия ребенка;
- моралистическая агрессия;
- агрессия грабителя;
- агрессия жертвы по отношению к грабителю.

Безусловно, в реальной жизни существует немало проявлений подобных типов агрессии, однако они, к счастью, не носят всеобщего характера.

▼ **Вторая теория – социально-психологическая, объясняет конфликт посредством теории напряженности.** Наиболее широкое ее распространение относится к периоду Второй мировой войны. В ее основе лежит утверждение: черты современного индустриального общества неизбежно влекут за собой состояние напряженности у большинства людей, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это связывается с перенаселенностью, скученностью, обезличенностью и нестабильностью отношений.

Социальной подоплекой напряженности выступает **фрустрация, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальные препятствия к достижению цели.** Явление фрустрации порождается в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели и может проявиться в реакциях агрессии, регрессии или уходе в себя.

Но объяснение конфликта с помощью теории напряженности представляет некоторую трудность, так как она не в силах определить, на каком уровне напряжения должен возникнуть конфликт. Показатели напряжения, проявляющиеся в конкретной ситуации, являются индивидуальными состояниями личностей и вряд ли могут быть применимы для прогнозирования коллективных взрывов агрессии.

▼ **Третья точка зрения, традиционно называемая классовый, или теорией насилия** состоит в утверждении: *социальный конфликт воспроизводится обществами с определенной социальной структурой.* Среди авторов подобных взглядов на конфликт – Карл Маркс (1818-1883), Фридрих Энгельс (1820-1895), В.И. Ленин (1870-1924), Мао Цзедун (1893-1976); немецко-американский социолог, представитель неомарксизма Герберт Маркузе (1898-1979), американский социолог леворадикальной ориентации Чарльз Райт Миллс (1916-1962). Не без влияния марксизма сложилась итальянская школа политической социологии, создавшая теорию элит, классиками которой стали Вильфредо Парето (1848-1923), Гаэтано Моска (1858-1941), Роберт Михельс (1876-1936).

Марксистская социология внесла существенные коррективы в господствовавшие представления о процессах общественного развития.

Материалистическое понимание истории изложено К. Марксом в его книге «К критике политической экономии» (1859), где структура общества представлена им четырьмя основными элементами:

- производительные силы;



- производственные отношения;
- политическая надстройка;
- формы общественного сознания.

К. Маркс считал, что конфликт в обществе происходит из-за разделения людей на различные классы в соответствии с их положением в экономической системе. Основными классами общества, по Марксу, являются буржуазия и пролетариат, между которыми происходит постоянная вражда, так как целями буржуазии являются господство и эксплуатация наемных рабочих. Антагонистические конфликты приводят к революциям, которые являются локомотивами истории. Конфликт в этом случае рассматривается как неизбежное столкновение, которое нужно правильно организовать во имя ускорения развития общества, а насилие оправдывается задачами будущего созидания.

**Понятие класса занимает центральное место в марксизме, где он определяется по отношению к средствам производства. Вне марксизма** в основу определения классов (подразумеваются слои-страты) кладутся такие критерии, как *отношение к власти, собственности, доход, образ или уровень жизни, престиж* (это основные критерии теории социальной стратификации). Но как бы то ни было, практически все авторы согласны с такими признаками классов, как:

- коллективное неравенство условий жизни и труда;
- наследственная передача привилегий (не только собственности, но и статуса).

Для классов характерно неравенство шансов, что вытекает из неодинакового уровня богатства, типа собственности, юридических привилегий, культурных преимуществ и т.д., проявляется в определенном образе жизни и чувстве принадлежности к соответствующему слою.

Теория К. Маркса, отводившая именно классам роль главных носителей политических антагонизмов, в целом правильно описывала западно-европейскую ситуацию середины XIX – начала XX веков. Однако это не означает ее безусловной применимости к условиям других эпох и регионов. В настоящее время, вероятно, не менее важную роль в качестве участников политического действия стали играть *территориальные* (нации и другие формирования внутри наций) и *корпоративные* (профессиональные и парапрофессиональные) группы. Так, *принадлежность к территориальной группе* с особой остротой осознается человеком, поэтому конфликты между нациями могут быть чрезвычайно жесточечными, превосходя в этом отношении даже классовые.

**Корпоративные группы** образуются людьми, занимающимися одинаковой или близкой деятельностью (крупный бизнес, банковская система, экспортные отрасли и др.). Факт выполнения профессиональной деятельности одного вида часто порождает сильное чувство солидарности, особенно в условиях неустойчивой экономики. В случаях, когда образ жизни представителей различных классов различается не очень сильно, корпоративный дух может ослаблять классовую солидарность.

**Что касается марксистской идеи революции**, то опыт России и других стран показывает сомнительное качество рождающегося в таком пламени общества с освобожденным насилием. Классик конфликтологии, немецкий социолог Ральф Дарендорф считает «революции меланхоличными моментами истории. Короткая вспышка надежды остается утопленной в страданиях и разочарованиях».

▼ **Четвертая точка зрения на конфликт принадлежит функционалистам: конфликт рассматривается как искажение, дисфункциональный процесс в общественных системах.**

Ведущий представитель этого направления – американский социолог **Толкотт Парсонс (1902-1979)** трактовал конфликт как социальную аномалию, «бедствие», которое

необходимо преодолевать. Он сформулировал ряд социальных предпосылок, обеспечивающих стабильность общества:

- удовлетворение основных биологических и психологических потребностей большей части общества;
- эффективная деятельность органов социального контроля, воспитывающих граждан в соответствии с принятыми в данном обществе нормами;
- совпадение индивидуальных мотиваций с общественными установками.

По мнению функционалистов, в хорошо работающей социальной системе должен господствовать консенсус, а конфликт не должен находить почвы в обществе.

Близкую к этой позиции точку зрения отстаивали и представители *школы «человеческих отношений» (public relations)*. Известный представитель этой школы **Элтон Мэйо (1880-1949)**, американский социолог и психолог, один из основоположников индустриальной социологии, утверждал, что необходимо способствовать установлению мира в промышленности, это главная проблема современности. В своих рекомендациях капитанам промышленности он доказывал необходимость замены индивидуального вознаграждения групповым, экономического – социально-психологическим, подразумевая благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства.

Со временем оказалось, что ожидания, связанные с деятельностью школы «человеческих отношений», были чрезмерными, ее рекомендации все чаще стали подвергаться критике. В 50-е годы стала ощущаться смена теоретической ориентации, наметился возврат к конфликтной модели общества. Критически переосмысливался функционализм, критика в адрес которого была направлена против неспособности дать адекватный анализ конфликтов. Критическому отношению к функционализму способствовала работа американского социолога **Роберта Мертона «Социальная теория и социальная структура» (1949)**, в которой он обстоятельно проанализировал социальные аномалии.

▼ В это же время появились **современные, наиболее популярные концепции социального конфликта, условно названные диалектическими: конфликт функционален для социальных систем. Наибольшую известность среди них получили концепции Льюиса Козера, Ральфа Дарендорфа и Кеннета Боулдинга.**

Конфликт рассматривается исследователями неизбежной частью целостности социальных взаимоотношений людей, не как патология и слабость поведения. В этом смысле конфликт не есть противоположность порядку. Мир не есть отсутствие конфликта, он состоит в созидательном общении с ним, и мир представляет собой рабочий процесс разрешения конфликтов.

В 1956 г. американский социолог **Льюис Козер** опубликовал книгу **«Функции социального конфликта»**, где он изложил свою концепцию, получившую название **«концепции позитивно-функционального конфликта»**. Он построил ее в дополнение к классическим теориям структурного функционализма, в которых конфликты вынесены за пределы социологического анализа. Если структурный функционализм видел в конфликтах аномалию, бедствие, то Л. Козер доказывал, что чем больше различных конфликтов пересекается в обществе, тем труднее создать единый фронт, разделяющий членов общества на два лагеря, жестко противостоящих друг другу. Чем больше независимых друг от друга конфликтов, тем лучше для единства общества.

В Европе в 60-е годы также возродился интерес к конфликту. В 1965 году немецкий социолог **Ральф Дарендорф** опубликовал работу **«Классовая структура и классовый конфликт»**, а через два года эссе под названием **«Вне утопии»**. Его концепция **«конфликтной модели общества»** построена на антиутопическом, реальном видении мира – мира власти, конфликта и динамики. Если Козер доказывал позитивную роль кон-

фликтов в достижении социального единства, то Дарендорф считал, что в каждом обществе присутствуют дезинтеграция и конфликт, это перманентное состояние социального организма:

«Вся общественная жизнь является конфликтом, поскольку она изменчива. В человеческих обществах не существует постоянства, поскольку нет в них ничего устойчивого. Поэтому именно в конфликте находится творческое ядро всяких сообществ и возможность свободы, а также вызов рациональному овладению и контролю над социальными проблемами».

Современный американский социолог и экономист **Кеннет Боулдинг**, автор *«общей теории конфликта»* в работе *«Конфликт и защита. Общая теория»* (1963 г.) попытался изложить целостную научную теорию конфликта, охватывающую все проявления живой и неживой природы, индивидуальной жизни и общественной.

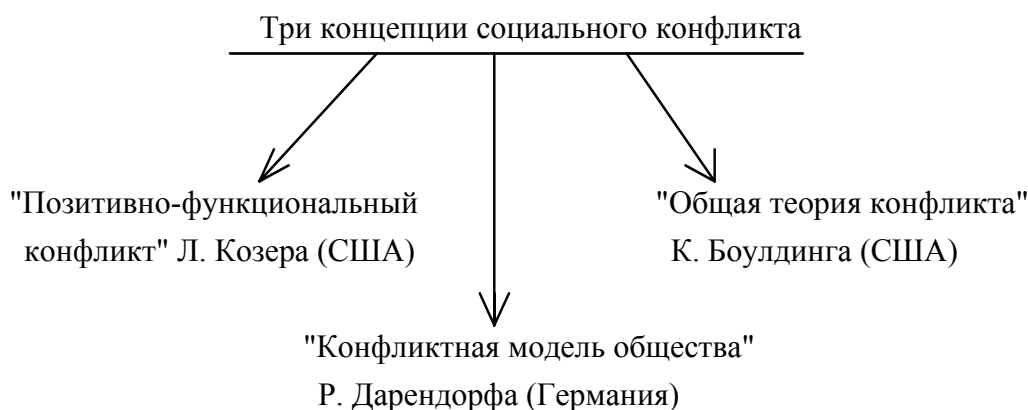
Он применяет конфликт в анализе как физических, биологических, так и социальных явлений, доказывая, что даже неживая природа полна конфликтов, ведя «бесконечную войну моря против суши и одних форм земной породы против других форм».

Рассмотренные нами диалектические теории конфликта Л. Козера, Р. Дарендорфа и К. Боулдинга фокусируют внимание на динамическом объяснении процесса изменений и выделяют позитивную роль конфликта в жизни общества.

*Позитивная роль конфликта сторонниками диалектического подхода видится в следующем:*

- конфликт помогает прояснить проблему;
- конфликт усиливает способность организации к изменениям;
- конфликты могут усиливать мораль, углубляя и обогащая взаимоотношения между людьми;
- конфликты делают жизнь более интересной, пробуждают любознательность и стимулируют развитие;
- конфликты могут способствовать самостоятельному повышению уровня квалификации и знаний;
- конфликты повышают качество принимаемых решений;
- конфликты способствуют производству новых созидательных идей;
- конфликты помогают понять людям, кто они есть на самом деле.

Можно утверждать, что в современной зарубежной литературе по конфликтологии преобладают



**Что нового вносит Льюис Козер:**

В отличие от теории структурного функционализма, представители которого выносят конфликты за пределы социальной системы как нечто несвойственное для нее, он доказывает, что конфликты являются продуктом внутренней жизни общества, т.е. он делает упор на их стабилизирующую роль для социальной системы.

Но концепция «позитивно-функционального конфликта» господствовала недолго. В середине 60-х г. Ральф Дарендорф выступил с обоснованием «конфликтной модели общества».

**Суть концепции Ральфа Дарендорфа такова:**

- любое общество подвержено в каждый момент изменению;
- социальные изменения вездесущи;
- любое общество испытывает в каждый момент социальный конфликт;
- социальный конфликт вездесущ;
- каждый элемент общества способствует его изменению;
- любое общество опирается на принуждение одних его членов другими.

Р. Дарендорф: «Тот, кто умеет справиться с конфликтами путем их признания и регулирования, тот берет под свой контроль ритм истории. Тот, кто упускает такую возможность, получает этот ритм себе в противники».

Среди концепций, претендующих на универсальность, – «общая теория конфликта» Кеннета Боулдинга.

**Из основных положений теории К. Боулдинга следует, что:**

- конфликт неотделим от общественной жизни;
- в природе человека лежит стремление к постоянной вражде с себе подобными;
- конфликт можно преодолевать или ограничивать;
- все конфликты имеют общие образцы развития;
- ключевым понятием конфликта является конкуренция;

Конкуренция шире понятия конфликта, так как не каждая конкуренция переходит в конфликт. У сторон нет осведомленности о факте их соперничества.

- в подлинном конфликте должны присутствовать осведомленность сторон и несовместимость их желаний.

**В 70-90-е годы** в западных исследованиях конфликта определились два основных направления:

- **первое** – распространено в Западной Европе (Франция, Голландия, Италия, Испания) и связано с изучением самих конфликтов;
- **второе** – распространено в США и связано с изучением мира и согласия, о чем свидетельствуют некоторые популярные издания, указанные нами в списке рекомендуемой литературы.

Цели двух научных направлений по сути идентичны, но их достижение связано с различными методологическими подходами.

Конфликтология в России начинает развиваться по-настоящему только сейчас, когда мы столкнулись с рядом острейших трудовых и межнациональных конфликтов.

Социальный конфликт представляет собой процесс, в котором индивид или группа индивидов стремятся к достижению собственных целей путем устранения, уничтожения или подчинения себе другого индивида или группы индивидов.

## 1.2. Основные этапы анализа социального конфликта

Конфликт не возникает вдруг. Причины его накапливаются, зреют иногда довольно длительное время.

В процессе вызревания конфликта можно выделить 4 стадии:

1. *Скрытую стадию* – обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах «иметь» и «мочь». Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина – стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. *Стадию напряженности*, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена при примиренческом подходе, очень сильна – при непримиримости сторон;

3. *Стадию антагонизма*, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. *Стадию несовместимости*, являющуюся следствием высокой напряженности.

Это собственно и есть конфликт.

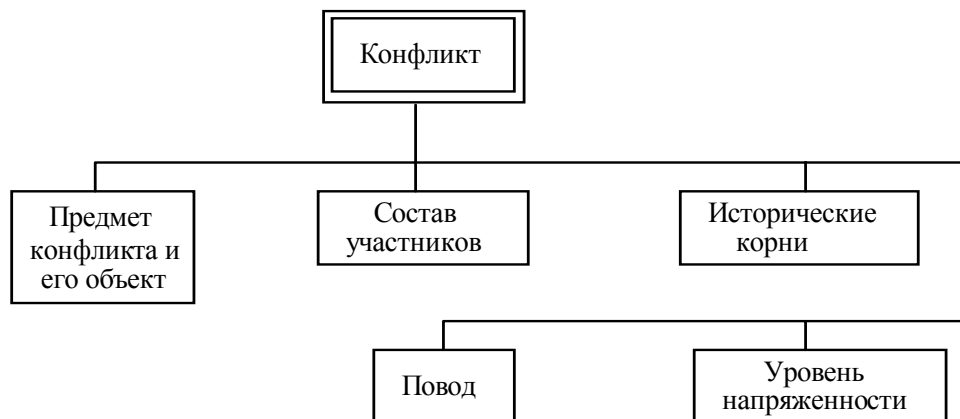
Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности.

Конфликт более или менее четко ограничен во времени и поэтому представляется возможным определить, какое событие считать началом (завязкой) собственно конфликта.

*Первым этапом анализа* конфликта считается его развитие во времени, от момента завязки до начала наблюдения за ним. Здесь необходимо изучить следующие проблемы:

- предмет конфликта и его объект;
- состав участников;
- исторические корни;
- непосредственный повод;
- уровень напряженности в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта.

Схематично это будет выглядеть так:



**Предмет конфликта.** В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим.

**Объект конфликта.** Еще одним обязательным элементом конфликта является его объект, который сразу выделить в каждом случае не всегда удается. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. 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, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может и не иметь явного объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга.

**Анализ участников конфликта** является трудным делом. Среди них необходимо выделить непосредственных участников, их союзников и тех, кто косвенно заинтересован в поддержке участников конфликта; определить степень вовлеченности в конфликт всех его участников.

Например, анализ международного конфликта требует учесть подробно характеристики всех участников с различных точек зрения, а именно:

- ресурсы (силы);
- уровни притязаний и целей.

При *анализе ресурсов* (сил) следует учитывать: материальные ресурсы (запасы полезных ископаемых, уровень производства); идеологические (морально-политическое единство народа, готовность защищать интересы государства); военные (состав вооруженных сил, технику, вооружение); политические (тип государства, политический режим, стабильность режима, лидер страны); внешнеполитические (расстановка сил в своей коалиции, расстановка сил в коалиции противника).

*Уровень притязаний.* Цели сторон нужно рассматривать с точки зрения возможностей их достижения какой-либо из сторон. Предстоит оценить собственные ресурсы, ресурсы противника и его возможные реакции.

**Среди исторических корней** конфликта выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборства, экономические и другие разногласия.

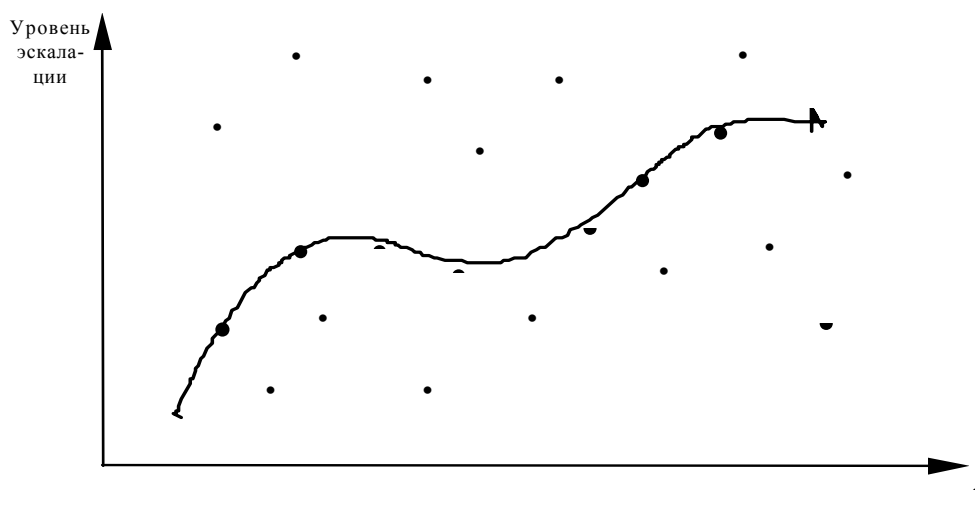
**Непосредственный повод конфликта** – это описание конкретных событий, приведших к конфликту. Ими могут быть: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.

**Уровень напряженности** (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта. Его можно представить в виде степени удовлетворенности различных социальных групп политикой правительства, уровня организованности социальных групп, возможности их давления на политику властей. Социальная напряженность – это индикатор конфликта, психологическое состояние значительных социальных групп, групповые эмоции.

**Второй этап анализа** – изучение хода конфликта, а также событий, приносящих принципиально новое качество в развитие конфликта (митинги, забастовки, решения неформальных органов и т.д.). Эти события продвигают его на новую ступень эскалации: или накапливают какое-то качество для скачка, или искусственно задерживают его продвижение. Особую трудность анализа хода конфликта составляет определение его перехода в кризис.

Кризис – это ситуация внезапного обострения, требующая оперативных решений.

На представленном графике отображено внезапное обострение, которое может произойти на любом уровне нарастания напряженности.



**Третьим этапом анализа** конфликта является разбивка его течения на временные интервалы.

Любой конфликт диктует определение временного горизонта и временных интервалов внутри этого горизонта. Каждое рассматриваемое событие должно быть привязано к сетке интервалов и уровню эскалации.

**Четвертый этап анализа** – прогнозирование конфликта.

Прогноз – это вероятностное научно обоснованное суждение относительно ненаблюдаемого состояния объекта в определенный момент времени.

Прогнозирование – это разработка на основе прогностических методик, историко-логического анализа, системного подхода, дедуктивных выводов и др.

В задачу прогноза, главным образом, входит получение ответа на вопрос: что будет, если будут иметь место определенные события.

**Пятый этап анализа – разрешение конфликта.** Это процесс решения проблемы, его цель – разрешить конфликт в самой его сути, добраться до действительных его причин. Это процесс распознавания потребностей и ценностей, о которых не удастся договориться, таких как: страх за собственную безопасность, гнев людей из-за отсутствия достаточного общественного признания и т.д.

Эти опасения, а не только материальные интересы (например, более высокая зарплата), обычно лежат в основе самых трудно разрешимых конфликтов.

### 1.3. Причины социальных конфликтов. Типология конфликтов

Наиболее общими причинами социальных конфликтов являются:

- разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в императивно координированных ассоциациях (одни – управляют, другие – подчиняются);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;
- недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
- недостаток и некачественность информации;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Универсальный источник конфликта состоит в несовместимости претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения.

Нехватка средств к существованию является центральным звеном всех экономических конфликтов. Разумеется, при удовлетворении всех потребностей людей конфликтов бы не было. Но, тогда остановилось бы и само развитие общества. Жизнь соткана из противоречий, которые лежат в основе любого конфликта.

Прослеживается некоторая закономерность в возникновении конфликтов:

чем общество беднее и дефицитнее предметы потребления, тем чаще в нем возникают конфликты.

Вместе с тем отмечается и такая причинно-следственная связь:

в обществе бедном, но с тоталитарным режимом конфликты – явление весьма редкое.

Важность типологии социальных конфликтов обусловлена потребностью регулирования процесса их протекания.

Известны различные классификации конфликтов:

1. В соответствии с организацией общества конфликты формируются на уровне:

- индивидов, между ними;
- групп индивидов;
- крупных систем (или подсистем);
- деления общества на классы и слои;
- общества в целом;
- на региональном или глобальном уровнях.

2. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу, т.е. конфликт может быть:

- внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);
- межличностным (между руководителем и его заместителем, а также между сотрудниками по поводу распределения премии и др.);
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного или различного статуса.



3. Возможны и такие классификации конфликтов:

- по горизонтали (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга);
- по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг у друга);
- смешанные (в которых представлены и те, и другие).

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они составляют 70-80% от всех остальных.

4. У Г. Бисно (H. Bisno) мы обнаруживаем шесть типов конфликтов:

№ п/п	Конфликты	Определяющие характеристики
1.	Интересов	Характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств.
2.	Вынужденные	Намеренно создаваемые для достижения иных, чем провозглашенные, целей.
3.	Ложно соотнесенные	Запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин.
4.	Иллюзорные	Основанные на неправильном восприятии или непонимании.
5.	Замещенные	Антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или реальных тем.
6.	Экспрессивные	Характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм.

5. Американский исследователь М. Дойч (M. Deutsch) также выделяет шесть типов конфликтов:

- подлинный конфликт – столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо изменяемого фактора;
- случайный или условный конфликт – в его основе случайные, легко поддающиеся изменению обстоятельства, но они не осознаются конфликтующими сторонами;
- смещенный конфликт – воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с его объективными базовыми причинами;
- неверно приписанный конфликт – либо непреднамеренно, либо сознательно конфликт приписывается не тем сторонам, между которыми он действительно происходит;
- латентный конфликт – в силу объективных причин конфликт должен иметь место, но не актуализируется;
- ложный конфликт – у него нет объективных оснований; он возникает в результате ложных представлений или недоразумений.

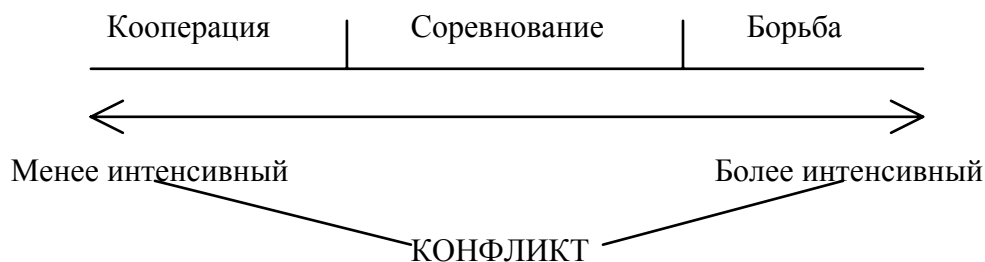
6. Рональд Фишер (R.J. Fisher) выделяет три типа конфликта:

- экономический конфликт – строится на мотивах обладания ограниченными ресурсами, включая территорию, и является одной из форм реального конфликта;
- конфликт ценностей – формируется вокруг несовместимых предпочтений, принципов, в которые верят люди и которые соотносятся с групповой идентификацией (культура, религия, идеология);
- силовой конфликт – когда одна сторона стремится максимально усилить свое влияние на другую сторону с помощью силы.

7. Джозеф Хаймс (J.S. Himes) предложил свою типологию социальных конфликтов, основными критериями которой являются ширина вовлеченных масс и степень воздействия на общество:

- частные конфликты – в них государство или правительство не занимают главных ролей (войны банд; межрелигиозные, межэтнические, межклановые, межплеменные, межрегиональные столкновения; конфликт работников с управляющими и др.);
- гражданское неповиновение:
  - беспорядки – действия, направленные против правительства (политические демонстрации, забастовки);
  - тайный сговор;
  - внутренняя война (восстание, бунт, гражданская война, революция);
  - социальный контроль – действия правительства по противостоянию коллективным конфликтам;
  - война.

Силовое взаимодействие подразумевает наличие конфликтного континуума. Р. Дулитл (R.J. Doolittle) видит его таким:



Р. Дулитл считает наиболее оптимальным протекание конфликта в зоне кооперации. Соревнование способствует стремлению к взаимоисключающим целям. В борьбе участники определяют себя как врагов.

#### 1.4. Функции социальных конфликтов

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках кооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на *конструктивные* и *деструктивные*. Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Понятие «*патология*» имеет смысл лишь в связи с понятием «*норма*» и означает нечто ненормальное с точки зрения правовой или моральной нормы в рамках конкретных особенностей социума.

Существуют пять простых форм и четыре сложные формы патологической конфликтности.

##### ***Простые формы патологической конфликтности:***

- бойкот;
- саботаж;
- травля (преследование);
- словесная агрессия;
- физическая агрессия.

**Сложные формы патологической конфликтности:**

- протест;
- бунт;
- революция;
- война.

Подробную *типологию насилия* предложил американский исследователь Джозеф Хаймс.

**К насильственным действиям** исследователь, в частности, относит такие, как:

- международные войны;
- городские расовые мятежи;
- организованная преступность в крупных городах;
- убийства по заказу;
- ограбление поездов и банков, похищение людей и др.

Другой полюс конфликтных действий – ненасильственные действия, условно относимые к конструктивным. Классификацию ненасильственных действий (198 методов) составил американский профессор Дж. Шарп.

**К методам ненасильственного протеста и убеждения** он относит, в частности:

- публичные выступления;
- лозунги, карикатуры и символы;
- молитвы и богослужения;
- раздевание в знак протеста;
- уничтожение своей собственности;
- отказ от почестей;
- отлучение от церкви;
- невыход на работу;
- эмиграция в знак протеста;
- непотребление бойкотируемых товаров;
- снятие банковских вкладов;
- отказ от уплаты налогов;
- забастовки заключенных;
- бойкот выборов;
- отказ от членства в международных организациях;
- голодовка;
- блокирование дорог;
- стремление к заключению в тюрьму и др.

Конструктивность, как правило, сужается до понятия «социальной нормы». Выход за пределы этой нормы и есть деструктивная социальная патология.

**Конструктивные (позитивные) функции конфликта. К ним относятся:**

- функция разрядки напряженности между антагонистами, «выхлопного клапана»;
- «коммуникативно-информационная» и «связующая» функции, в ходе осуществления которых люди могут проверить друг друга и сблизиться;
- функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;

Л. Козер: «Группы или системы, которым не брошен вызов, более неспособны к творческой реакции».

- функция содействия формированию социально необходимого равновесия;

- гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений;
- оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм;
- оказания содействия по усилению лояльности членов данной структурной единицы.

**Деструктивные (негативные) функции конфликта**, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;
- абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти;
- смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;
- возможность подготовки к новому витку конфликта; закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем.

Однако, оценивая конструктивность и деструктивность функций конфликта, необходимо иметь в виду следующее:

- отсутствие четких критериев различий конструктивных и деструктивных конфликтов. Грань между конструктивными и деструктивными функциями иногда теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта;
- подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции;
- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;
- следует учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен. В конфликте могут быть заинтересованы не сами противоборствующие стороны, а иные участники (подстрекатели, пособники, организаторы). Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

## 2. УЧАСТНИКИ И ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Прежде, чем приступить к анализу роли и значения участников конфликтов, следует остановиться на уровнях рассмотрения самих конфликтов. Выделяют несколько уровней: психологический, социологический, политологический, геополитический.

Психологический уровень характерен для межличностного конфликта. В этом случае имеет место:

- противоборство физических лиц (от двух и более);
- в основе конфликта лежат личностные противоречия;
- конфликт может разрастаться до групповых масштабов, со временем могут складываться групповые противоречия.

Социологический уровень преобладает при исследовании этнических, классовых, групповых конфликтов. Здесь противоборствуют социальные группировки, а не индивиды;

- в основе конфликта лежат групповые противоречия;
- отстаиваются групповые, а не индивидуальные позиции;
- однако велика роль отдельных личностей (лидеров, руководителей);
- стычка двух и более людей может быть эпизодом конфликта.

Эти социальные конфликты отличаются:

1. Нетерпимостью и стремлением к максимальной личной вовлеченности всех своих членов в противоборство.
2. Не всегда наблюдается четкая идентификация групп.

На политологическом и геополитическом уровнях рассматриваются государственные и межгосударственные конфликты. Субъекты этих конфликтов (личности, группы, государства) занимают весьма значительное социально-политическое положение и находятся в политической, а порой и экономической зависимости друг от друга. Интересы противоборствующих субъектов зачастую выходят за рамки определенной личности или какой-либо группы, носят общенациональный, межнациональный характер.

Таким образом, участниками конфликтов могут быть как физические лица, так и разнообразные по составу и количеству социальные группы и общности.

В массовых и длительных конфликтах возможны перегруппировки участников, временные коалиции между ними, сговор и возникновение внутренних конфликтов, что объективно ведет к усложнению конфликта и запутывает его картину.

Участники конфликта не представляют собой однородную массу, они более-менее структурированы и выполняют определенные социальные роли, в зависимости от собственных интересов и позиций.



**Схема разрастания конфликта**

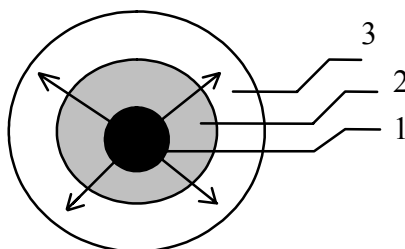


Таблица 1

Типология участников конфликта по степени вовлеченности и влияния на развитие конфликта

№	Группы	Цели	Действия
1	Первые группы	Цели объективно или субъективно не совпадают.	Непосредственно взаимодействуют, стремясь удовлетворить свои интересы.
2	Вторые группы	Не стремятся быть замешанными в конфликте непосредственно.	Вносят косвенный вклад в развитие конфликта. В период его нарастания могут стать первичными.
3	Третьи группы	Заинтересованы в успешном разрешении конфликта.	Предпринимают усилия по завершению конфликта.

В любом конфликте обязательно присутствуют **противоборствующие стороны** – это те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.

Именно противоборствующие стороны являются стержнем конфликта. Если одна из них по какой-либо причине отпадает, то конфликт прекращается или изменяется состав его участников.

Обычно в конфликте участвуют две противоборствующие стороны, но их может быть и больше. Каждая из противоборствующих сторон имеет свой интерес и свои задачи в конкретном конфликте.

Несмотря на существование различных уровней противоборствующих сторон, в конкретном конфликте они индивидуализированы и незаменимы. Разница лишь в том, что в групповом конфликте незаменимость относится не к личности, а к группе; в геополитическом – к государству (а не к должностному лицу или органу).

**Разновидности противоборствующих сторон:**

- индивид;
- группа;
- коллектив;
- этническое образование;
- социальный слой, класс;
- общество;
- государство.

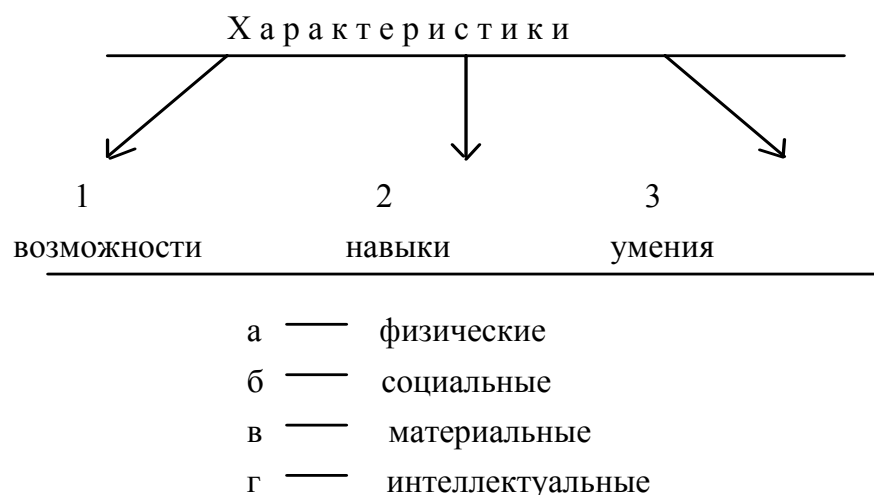
Ранг и значение конфликта не в полной мере зависят от ранга его участников, так как социально более значимы направленность и механизм конфликта.

Противоборствующие стороны могут быть неравными, например:

- индивид – группа,
- коллектив – государство,
- индивид – церковь или государство и т.д.

Не всегда сразу можно легко выделить противоборствующие стороны из остальных участников конфликта, но вскоре они со всей определенностью проявятся.

Исход конфликта во многом зависит от следующих **характеристик противоборствующих сторон**:



Например, масштабы социальной поддержки, опыт поведения в конфликтной, кризисной ситуации, владение человековедческими технологиями, широта социальных связей и т.п.

Противоборствующие стороны (одна из них, или все) могут на некоторое время выходить из конфликта (например, объявить перемирие, покинуть территориальные границы конфликта и т.д.). Но **основная роль противоборствующих сторон в течение развития конфликта остается неизменной**.

Социальные роли других участников конфликта: подстрекателей, пособников, организаторов, посредников и судей – более эпизодические, но также оказывают исключительно важное влияние на содержание конфликта и его развитие.

Ко **второй группе участников конфликта** относят тех, кто в силу различных причин заинтересован в развитии конфликта. В отличие от противоборствующих сторон, присутствие участников этой группы в конкретном конфликте не обязательно. Однако, если участники второй группы существуют, то их роли и влияние на развитие конфликта разнообразны. Обычно в этой группе выделяют:

- подстрекателей,
- организаторов,
- пособников.

**Подстрекатель** – это лицо или группа (государство, организация), которые подталкивают другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. **Его задача** – спровоцировать, развязать конфликт между другими сторонами.

Безусловно, подстрекатель обязательно преследует свой определенный интерес, свои цели и задачи.

*Древний принцип: «Разделяй и властвуй» извечно торжествует на практике. Общество разделено на конфликтующие группы, каждая из которых заинтересована в поддержке третьей силы. Как правило, именно эта третья сила и получает, в конечном счете, максимальную выгоду от сложившейся ситуации.*

Сложность в выявлении подстрекателей заключается в следующем:

- его истинные мотивы могут быть скрыты не только от окружающих, но и от самого себя;
- наличие сознательных и бессознательных элементов мотивации поведения;
- попытка скрыть свою неблагоприятную роль, подставить под «удар» общественного мнения третье лицо;
- невозможность предугадать все последствия своего поведения («нечаянный» подстрекатель).

**Пособник** – лицо, содействующее конфликту советами, личной помощью, иными способами.

Пособников разделяют на активных и пассивных. Активные пособники предпринимают определенные действия, прилагают усилия к развитию конфликта. У них есть определенные интересы, связанные с конфликтом, и их деятельность преследует определенную цель.

Например, журналист публикует статью, которая направлена на разжигание межнационального конфликта. Возможные цели – привлечение внимания к своему имени, получение гонорара и т.д.

Пассивные пособники – наблюдатели, которые только своим сочувствием, или даже присутствием побуждают противоборствующие стороны к эскалации конфликта.

Во время массовых беспорядков, сопровождающих многие социальные конфликты, множество людей фактически выступают пособниками, бросая предметы, давая советы присутствующим. В подобной ситуации основная задача по наведению порядка сводится к дифференциации участников и локализации конфликтов.

Порой люди невольно становятся свидетелями ссоры, которая на их глазах приобретает характер конфликта. В такой ситуации все ведут себя по-разному:

- стараются помочь конфликтующим разрешить их противоречие неконфликтным способом,
- рады поразвлечься за чужой счет, наблюдая экстраординарное событие, которое не сулит личных проблем и неприятностей,
- стараются скорее покинуть место происшествия без каких-либо действий.

Какой бы вариант поведения ни выбрал случайный свидетель конфликта, следует знать, что вмешательство в конфликтное взаимодействие противоборствующих сторон уже произошло. Несмотря на чувства участников и их желания, сам факт присутствия третьих лиц в момент противостояния вынуждает участников совершать действия «на публику», то есть рассчитанные на защиту в глазах общественного мнения своего достоинства и личностной состоятельности. В свою очередь, действия «на публику», как правило, приводят к ужесточению противоборства.

**Организатор** – это лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие и последствия, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников, собственности и др.

Организатор может поддерживать одну из противоборствующих сторон, но может быть и самостоятельной фигурой.



**Посредники и судьи** стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта и по возможности примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом или применяя иные средства.

Для эффективного выполнения своих социальных ролей посредники и судьи должны быть нейтральными фигурами.

Посредник, в отличие от судьи, не наделен властью принимать какое-либо решение, а лишь помогает достичь согласия.

### **Выявление и исследование интересов и целей участников конфликта**

Какие бы конкретные причины ни лежали в основе поведения участников конфликта, и в первую очередь, противоборствующих сторон, в конечном счете, они обуславливают выбор позиции в конкретной ситуации. А за определенной позицией участника противоборства скрываются его *потребности и интересы*. Эти потребности и интересы в случае конфликта оказываются несовместимыми или противоположными.

Основным побудительным моментом, управляющим поведением человека, является *мотив*. Обычно потребности и интересы служат мотивами конкретных поступков.

Потребность или нужда в чем-то, согласно классификации А. Маслоу, подразделяются так:

- физиологические потребности;
- потребности в защите или безопасности;
- потребности в любви или причастности;
- потребности в признании, то есть в результатах и социальной идентификации;
- потребности в самовыражении.

Существующие многообразные и даже противоречивые потребности человека складываются в определенную иерархию в зависимости от следующих факторов:

- значимости определенной потребности для субъекта;
- достижимости ее в конкретной ситуации и на перспективу;
- количества и качества препятствий на пути ее удовлетворения.

Многие потребности не осознаются субъектом как побудительная сила. Интерес представляет собой осознанную потребность, удовлетворению которой мешают конкретные препятствия.

Субъективные интересы также слагаются в определенную иерархическую систему, в которой выделяются доминирующие (актуальные) и вспомогательные (потенциальные).

При анализе потребностей и интересов участников конфликта стоит учитывать тот факт, что система потребностей и интересов каждого человека слагается из следующей совокупности:

1. Общие потребности и интересы, присущие всем людям; для их анализа можно воспользоваться приведенной выше классификацией А. Маслоу.

2. Особенности потребности и интересы, присущие конкретному человеку, как члену определенных социальных общностей – религиозных, партийных этнических, корпоративных, культурных, демографических и других (*например, юной девушке, мусульманину, жителю Севера, коммунисту, больному сахарным диабетом и так далее*).

3. Специфические потребности и интересы, характерные для конкретного человека, которые раскрывают его индивидуальность и неповторимость (*например, потребность в инсулине, интерес к культуре Полинезии, обусловленная привычкой потребность в кубинских сигарах и др.*).

Сложность в выявлении потребностей и интересов участников конфликта заключается в том, что они могут быть как реальными и обоснованными, так и основываться на неадекватном понимании сложившейся ситуации. В этой связи известный российский конфликтолог А. Зайцев выделяет шесть групп интересов:

1. Действительный интерес, фактически обоснованный и объективно отражающий положение субъекта в конфликтной ситуации и ее возможном завершении.

2. Ценностно-ориентированный интерес, связанный с пониманием, как должно быть, и разногласиями по поводу возможных решений.

3. Интересы, связанные с ограниченностью ресурсов.

4. Завышенные интересы, связанные с переоценкой имеющихся сил и неадекватностью предъявляемых другим претензий.

5. Гипотетический, надуманный интерес, основанный на искаженном понимании своего положения в социальном конфликте.

6. Транслируемый интерес, который не является реальным интересом субъекта, представляющего чужой интерес. Субъект в данном случае является объектом манипулирования.

Помимо потребностей и интересов влияние на конфликт оказывают убеждения и ценностные ориентации участников противоборства. Нравственные, социально-политические, экономические, правовые, религиозные, эстетические и прочие убеждения и ценности обычно представляют потенциальную, «свернутую» программу возможного поведения. Убеждения и ценности становятся мотивом в случае, если субъекта «загоняют в угол» прямым вопросом, затрагивающим эту деликатную сферу. Субъекту ничего не остается, как на практике продемонстрировать свои убеждения и ценности, порой за счет отказа от реализации насущных потребностей и интересов.

На развитие конфликта и ролевое распределение также оказывают большое влияние цели участников. В идеале цель должна быть:

- реальной;
- мотивированной;
- логически построенной.

Каждый субъект имеет:

- *стратегические, или долгосрочные, цели;*
- *тактические, или краткосрочные цели.*

Эти цели исходят не только из сложившейся конфликтной ситуации, но выходят далеко за ее пределы. При этом тактические цели участника конфликта зачастую противостоят его долгосрочным целям. Однако краткосрочные цели более способствуют мобилизации усилий субъектов, поскольку ожидаемый результат выглядит вполне осязаемым и довольно легко достижимым.

Особенность конфликтной ситуации отражается на существовании у участников *декларируемых и «теневых» целей*, между которыми имеется определенное расхождение. Во время конфликта под влиянием обстоятельств могут актуализироваться одни и уходить на «второй» план другие.

Однако интересы и цели не являются абсолютными и неизменными выражениями намерений субъектов безотносительно к ситуации.

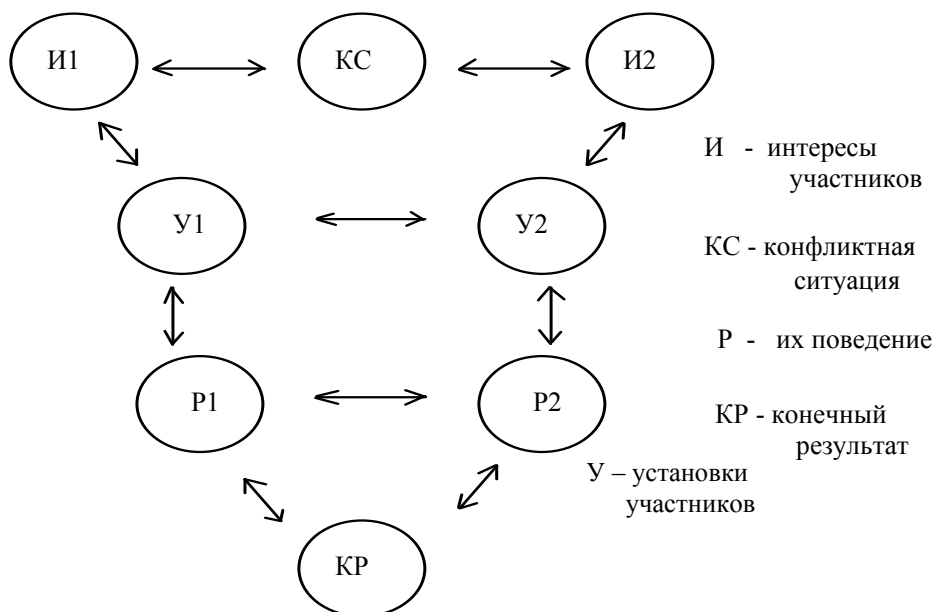
Взаимодействие, даже конфликтное, всегда предполагает определенное представление о допустимых и возможных интересах и целях других участников взаимодействия. Даже отчаянное желание с помощью конфликта реализовать свои планы не будет воплощено в жизнь, если потенциальный противник воспринимается как очень сильный и способный не только постоять за себя, но и выиграть противостояние.

Таким образом, для возникновения конфликта недостаточно наличия ситуации, при которой интересы и цели сторон противоречат друг другу. Необходимым условием возникновения конфликта является наличие готовности к конфликтному способу решения сложившейся ситуации – *установки*.

Установки участников взаимодействия оказывают сильное влияние на развитие ситуации и содержание взаимодействия. Поэтому следует иметь в виду следующие характеристики установок:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Компоненты установок:                           | - эмоционально-образные;<br>- логико-нормативные;<br>- принципиально-волевые.                            |
| 2. Характеристики установок по его генезису:       | - фанатичные (без учета ситуации);<br>- ситуационные (конформные);<br>- рефлексивные (сбалансированные). |
| 3. Характеристики установок с точки зрения морали: | - нравственные;<br>- безнравственные;<br>- морально-нейтральные.   |
| 4. Характеристики установок с точки зрения права:  | - правовые;<br>- противоправные;<br>- юридически-нейтральные.  |

**Схема «Структура взаимодействия участников конфликта»**



Ролевое поведение участников конфликта достаточно определено и детерминировано следующими факторами:

- собственными потребностями и интересами;
- целями и задачами, стоящими перед ними;
- своими социальными функциями и ролью в конфликте;
- конкретной ситуацией;
- личностными особенностями;

- планами соперников, понуждающих к определенным действиям;
- опытом предыдущих конфликтов.

Конфликт приводит к стремлению захватить, отвоевать некую «зону», соответствующую своему самоопределению, ущемить, ограничив интересы другой стороны, или изменить соотношение сил и позицию противника.

Позиция – это способ выражения своего интереса и способ поведения в конкретной ситуации. Очень часто конфликт происходит не столько из-за несовместимых интересов, сколько из-за неприемлемого для противоположной стороны способа выражения своих интересов.

Бывают ситуации, при которой один или несколько субъектов имитируют активность и агрессивность во взаимоотношениях, при этом субъекты как бы входят в роль непримиримой стороны, когда конфликта еще нет, либо он уже угас. Чаще всего подобное состояние обусловлено личностными амбициями, эмоциональными или характерологическими особенностями субъекта, какими-либо интересами. Следует отметить, что подобное поведение не безвредно, поскольку само по себе является конфликтогенным.

Таблица 2

Характеристика субъектов конфликта по силе позиций:

Субъекты интересов (по силе позиции)	Характер интересов пересекающихся субъектов (индивидов или групп)		
	Совпадают	Нейтральные	Противоположные
Слабая группа	под покровительством	непрочность отношений	подчиненность
Промежуточная слабосильная группа	поддержка	независимость	конфликт
Сильная группа	власть	независимость	конфликт

Как видно из таблицы, конфликт закономерно возникает лишь в том случае, если интересы сильных субъектов противоположны, в других случаях возможны стабильные отношения.

#### Наиболее типичные программы поведения в конфликте:

1. Достижение цели за счет другой стороны и, тем самым, доведение конфликта до более высокой стадии.
2. Подчинение другой стороне, (некоторое снижение уровня напряженности), но сохранение самого конфликта, переводение его в латентную стадию.
3. Мирное завершение конфликта, по возможности, оставление опасной зоны агрессивных взаимодействий.
4. Активное сотрудничество по выработке решения, удовлетворяющего обе стороны.

#### Восприятие конфликта

Любая жизненная ситуация обязательно отличается от ее восприятия людьми. В целом, восприятие характеризуется определенным искажением, отражающим субъективное осознание реальности. В основе субъективного отражения действительности лежат:

- индивидуальные особенности,
- жизненный опыт;
- уровень образования;
- направленность личности и присущие ей интересы;
- коммуникативные барьеры и другие факторы.

Искажение восприятия конфликтной ситуации еще более значительно, чем обычной. Степень искажения восприятия конфликтной ситуации зависит от силы воздействия многих факторов. Наиболее существенными являются следующие:

- интеллектуальный потенциал и свобода мышления субъектов;
- влияние негативных эмоций на восприятие;
- качественные и количественные характеристики опыта и кругозора субъектов;
- доступность объективной информации о ситуации;
- значимость целей субъектов в контексте ситуации;
- психологические особенности субъектов (тип темперамента, особенности характера, склонности и так далее);
- психические состояния (стресс, отклонения в здоровье, фрустрация, алкогольное или наркотическое опьянение и другие);
- степень недопонимания людьми друг друга;
- психологическая готовность к самозащите от априорной агрессивности своего партнера.

По данным Минздрава РФ (1995 г.) в России:		
состоит на учете в психиатрических диспансерах		220,8 тыс. чел.
состоит на консультативном наблюдении		1 млн 14,3 тыс. чел.
алкоголиков	на учете официально	2,5 млн чел.
	Реально	в 3,5 раза больше
наркоманов	на учете официально	70 тыс. чел.
	Реально	в 10 раз больше

Отражая реальную ситуацию, восприятие создает несколько отличные от нее субъективные образы. Эти образы восприятия, как правило, представляют собой стереотип сознания.

Стереотип характеризуется следующими чертами:

- 6) схематичность и упрощенность образа;
- 7) несамостоятельность производства, то есть оно скорее было воспринято от других людей, чем получено в непосредственном опыте с действительностью, устойчивость к воздействию нового опыта;
- 8) избирательность восприятия, которое выражается в активном поиске фактов, подтверждающих сформированный образ, и игнорировании или вольной интерпретации фактов, ему не соответствующих.

Как правило, степень стереотипности исследуется по четырем пунктам:

- схематичность;
- истинность;
- автономность производства;
- фиксированность.

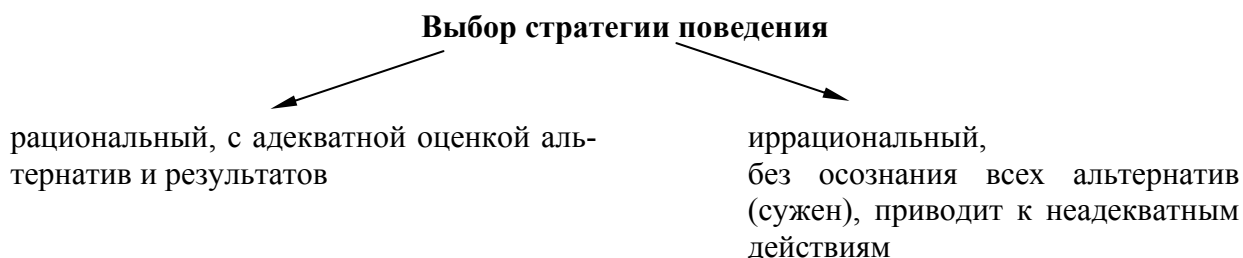
Стереотипность восприятия сужает источники получения необходимой информации о ситуации, ограничивает поиск вариантов ее решения, повышает вероятность конфронтации и закономерно ведет к неадекватной оценке собственных возможностей и потенциала противника.

Субъективные образы оказывают сильное воздействие на эмоции и чувства участников, вызывая недоверие, страх, подозрительность и враждебность; или напротив, успокоенность и умиротворенность. Эти образы обязательно усиливают или ослабляют желания добиться своей цели в конкретной ситуации.

Американский конфликтолог К. Боулдинг отмечал, что искаженные образы развиваются по присущим им закономерностям, так, под давлением обстоятельств они могут меняться и исчезать.

В целом, искажение восприятия конфликтной ситуации повышает вероятность иррационального выбора модели поведения в конфликте.

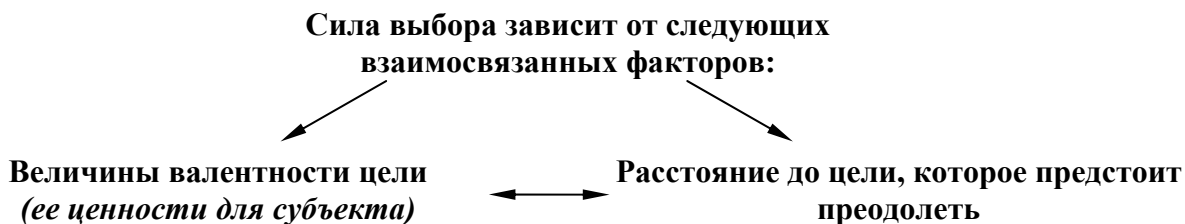
Рациональный выбор является более продуктивным и предполагает трезвый анализ и оценку всех возможных альтернатив, а также прогнозирование результатов.



На выбор модели поведения влияет фактор времени: не во всем можно сразу разобратся объективно.

**Общие и типичные дилеммы, возникающие перед субъектом, вынужденным делать выбор:**

1. «Стремление – стремления» – нужно выбрать одну из двух привлекательных альтернатив. Не типична для конфликта.
2. «Избегание – избегания» – выбор из двух «зол», ничего не приобретая. Цель – понести наименьшие потери, с большей вероятностью сохранить имеющийся потенциал.
3. «Стремление – избегание» – одно и то же одновременно притягивает и отталкивает. Например, применение насилия, с одной стороны, эффективно, а, с другой, может вызвать ответную реакцию.
4. Двойное «Стремление – избегание» – связано с комплексом противоречивых оценок ситуации, когда не в одной, а в двух или более альтернативах усматриваются и положительные, и отрицательные стороны. Более типично для конфликта.



Закономерности разрешения внутренних противоречий  
в рассматриваемых случаях:

1. Тенденция стремления тем сильнее, чем ближе цель (градиент стремления).
2. Тенденция избегания тем сильнее, чем ближе внушающий опасения объект (градиент избегания).
3. Градиент избегания растет быстрее градиента стремления (т.е. опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния).
4. В случае конфликта между двумя несовместимыми реакциями побеждает более сильная.
5. Сила подкрепляемой тенденции реагирования возрастает вместе с количеством подкреплений (т.е. повторяемость эпизодов конфликта существенно влияет на поведение участников).

Перечисленные тенденции в определенной степени позволяют объяснить выбор поведения участников конфликта. Но этот выбор зависит от многих других психологических факторов (интеллектуальных, волевых, эмоциональных) и совокупных внешних условий, включающих совершенно случайные, непредсказуемые.

Развиваясь во времени, конфликт проходит несколько стадий:

1. Латентную стадию.
2. Открытую стадию.
3. Стадию завершения.

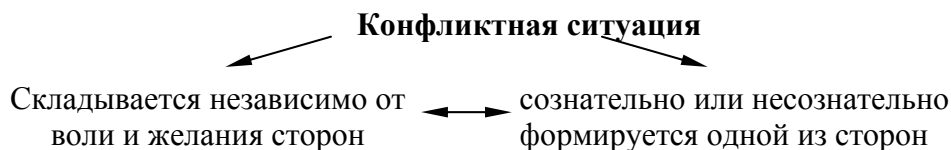
### Латентная стадия

Латентная стадия конфликта – т.е. скрытая, когда присутствуют все элементы конфликта (участники, объект, предмет конфликта), за исключением внешних действий.

Формально латентная стадия состоит из пяти последовательных этапов:

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация – это такое совпадение обстоятельств и человеческих интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между субъектами.



### Характеристика конфликтной ситуации:

- она имеет объективное содержание, которое определяется происходящими в действительности событиями.
- она имеет субъективное значение, которое зависит от интерпретации сторонами событий.

### Этапы вызревания конфликтной ситуации:

1. Осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов в этой ситуации.
2. Осознание обстоятельств, препятствующих удовлетворению интересов. Препятствия могут:
  - а) вытекать из объективной ситуации, безотносительно к позиции других субъектов – потенциальных участников конфликта;
  - б) быть собственными личностными качествами (только внутренние, субъективные);
  - в) быть объективными, персонифицированными, т.е. исходить от конкретного субъекта.

3. Осознание своих интересов и соответствующих препятствий другой стороной.

4. Начало действий, предпринятых одной из сторон для отстаивания своих интересов, которые ущемляют интересы другой стороны.

Эти этапы не обязательно чередуются в указанной последовательности. Некоторые из них могут выпадать, другие повторяться.

Латентная стадия – это предтеча конфликта. Его еще нет, если действует только одна сторона, или участниками проводятся лишь мысленные операции (планирование поведения, обдумывание, прогнозирование развития конфликта). Конфликт представляет собой форму взаимодействия и обязательно выражается в поведенческих действиях, а не в намерениях и замыслах.

Нередко на этой стадии развития конфликта стороны (или одна из сторон) предпринимают действия неконфликтного характера для разрешения противоречивой ситуации.

На этой стадии развития конфликта возможны различные варианты решения проблемной ситуации:

- переход конфликтной ситуации в открытый конфликт,
- неконфликтное решение противоречия асимметричным способом,
- неконфликтное решение противоречия симметричным способом,
- игнорирование ситуации и взаимный отказ от активных действий.

В конфликтной ситуации всегда содержится угроза безопасности одной из сторон (или всех), по крайней мере, именно так она воспринимается. Восприятие ситуации как угрожающей своему положению и интересам может быть следствием:

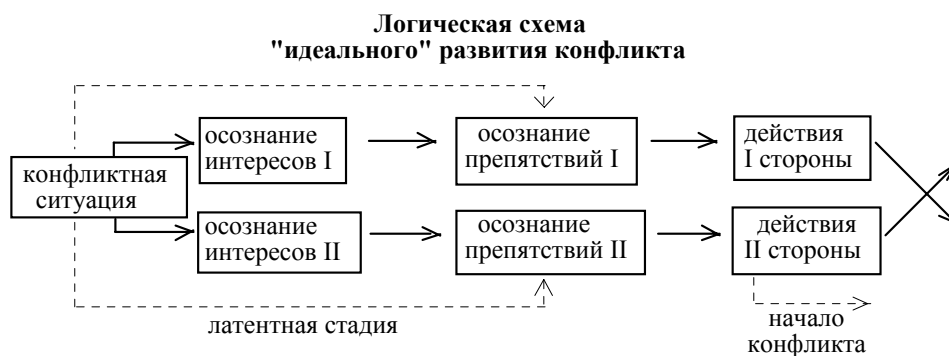
- потенциальной угрозы;
- непосредственной угрозы.

В зависимости от степени воспринимаемой угрозы субъекты оценивают свои стимулы для начала противоборства, то есть восприятие ситуации как непосредственно угрожающей является важным фактором развития конфликта.

Необходимым условием развития конфликтной ситуации можно назвать *инцидент* – повод, который использует одна из сторон для начала противостояния. Этот повод – подходящее по случаю основание, позволяющее без ущерба для собственной репутации или соотношения сил предпринять первый опыт реализации своего интереса в сложившейся ситуации.

Повод для развязывания конфликта может вытекать из ситуации, может также быть сознательно или неосознанно создан одним из участников.

Ответные действия другой стороны являются началом конфликта, так как позиции сторон четко определились и началось противостояние.





### Открытая стадия

Взаимные действия сторон приводят к изменению ситуации. *Открытая стадия конфликта* начинается после того, как один из участников «нажмет пусковой крючок» и стороны перейдут к взаимным действиям, направленным на ущемление интересов друг друга.

Для открытой стадии характерно:

1. Конфликт очевиден для всех участников. Действия участников становятся практическими, они приобретают внешнюю форму (включая использование средств массовой коммуникации, действия по захвату спорного объекта, угрозы, насилие и т.д.).

2. О конфликте осведомлены третьи стороны, которые в разной степени влияют на его ход.

В этот момент конфликт приобретает устойчивость, которая выражается в том, что все субъекты, втянутые в его орбиту, вынуждены подчиняться правилам, предписанным их ролям, постепенно теряя личный контроль за развитием ситуации и свободу выбора лучшей альтернативы собственной модели поведения.

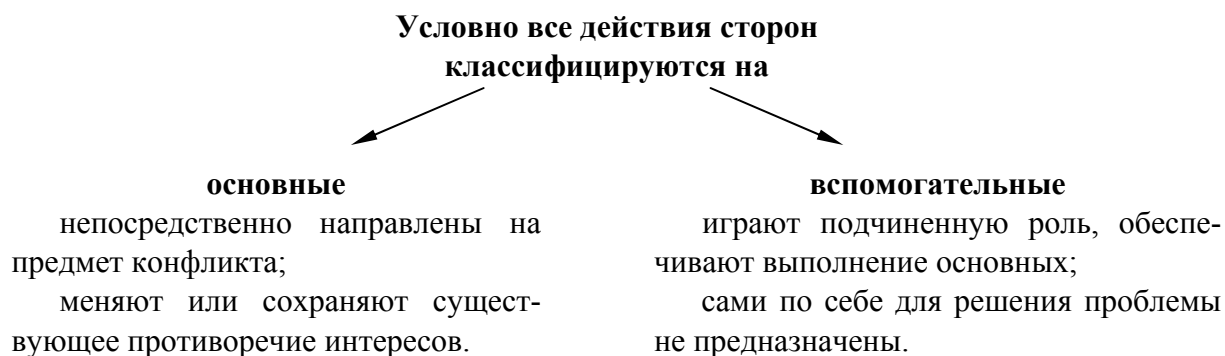
Таким образом, внутренняя логика социального конфликта заставляет субъектов следовать определенному сценарию. Это не значит, что финал предопределен и любые позитивные усилия бесполезны. Каждый момент развития конфликта имеет свои точки бифуркации, предусматривающие несколько вариантов дальнейшего развития. Выбор варианта всегда остается за участниками противоборства, поэтому все социальные конфликты имеют свои особенности и отличительные черты.

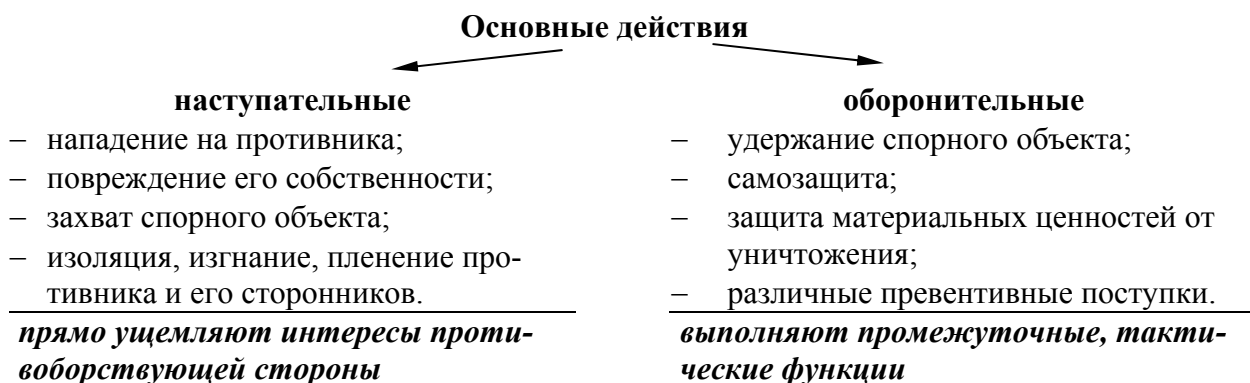
Конфликтное поведение сторон состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Сложность его анализа определяется тем, что внешне наблюдаемое противоборство часто не дает адекватных представлений о его подлинных причинах. В реальности конфликт может основываться на более глубоких противоречиях, чем те, которые служат предметом противоборства.

Возможна ситуация, когда стороны не осознают истинные причины противоборства, подлинный предмет конфликта скрыт от них.

Также возможно иное развитие противоборства сторон, когда они осознают два и более «плана» конфликта: осознают истинный предмет конфликта, но сознательно переводят свое противоборство в иную плоскость (например, начиная полемику в печати), учитывая общественное мнение (требования соблюдения приличий, попытки избавиться от обвинений в «личных» пристрастиях, корыстных мотивах и прочие).

Однако сущностью конфликта остается чередование внешних реакций, направленных на утверждение своих интересов и ограничение интересов противника.

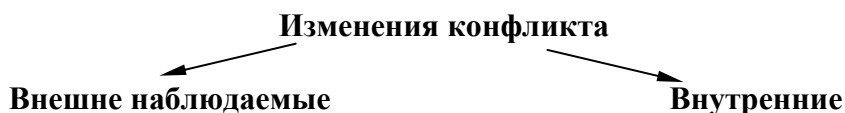




Разновидности действий, характеризующие  
разные типы противоборства

1. Действия, направленные на захват, удержание спорного объекта, зависят от характера, типа, уровня объекта и участников конфликта.
2. Создание помех и причинение ущерба, цель – заблокировать деятельность противника, снизить ее эффективность.
3. Задевающие и оскорбительные слова, цель – вызвать обиду, задеть самолюбие, честь, достоинство, лишить самообладания (психологически ослабить противника).
4. Подчинение и захват субъекта, цель – проявить власть, ограничить свободу другой стороны.
5. Нанесение прямого физического ущерба (насилие), цель – причинить боль, нанести повреждения, увечья и т.д.

Если участники конфликта не предпринимают адекватных усилий по прекращению противоборства, социальный конфликт стремительно «набирает обороты».



Усиление социального конфликта выражается в разрастании его по «горизонтали» и по «вертикали». Горизонтальное разрастание конфликта характеризуется *увеличением количества участвующих в нем людей*. Расширение круга участников происходит в результате усилий противоборствующих сторон по формированию лагеря своих сторонников, которые в процессе взаимодействия постепенно проходят путь от постороннего наблюдателя и сочувствующего к активному пособнику, или даже становятся одной из противоборствующих сторон.

Как правило, эти события сопровождаются изменением предмета конфликта, заключающимся в переходе к новым, более глубоким противоречиям и дифференциации уже имеющихся проблем.

Вертикальное развитие конфликта определяется закономерным обострением отношений, которое выражается в увеличении враждебных действий сторон, то есть в *эскалации* противоборства.

Механизм эскалации действует следующим образом: действия одной стороны приводят к многократно усиленным ответным действиям другой, на что следует опять многократно усиленный ответ первой стороны и т.д. В подобной ситуации найти «правых» и «виноватых» уже невозможно.

Таким образом, задача контроля над конфликтом на открытой стадии сводится к недопущению втягивания в него новых участников и использованию новых ресурсов.

Внутренние изменения конфликта также очень важны. В основном они заключаются в смене предмета конфликта и, соответственно, формы взаимодействия (*от дела – к личностям; от аргументов – к претензиям, оскорблениям или физическим воздействиям*).

Специалисты объясняют его следующим образом: человек придает значительную личностную окраску плодам своего интеллекта. Критика результатов его деятельности воспринимается как негативная оценка его способностей, самого человека как личности, то есть представляет собой угрозу самооценке личности, что приводит к попыткам ее защиты. Подобные усилия закономерно ведут к смещению предмета конфликта в «личностный» план (например «сам дурак»).

### Формы эскалации конфликта

Исследователи выделяют две формы эскалации:

- интенсификацию,
- усиление агрессивности поведения сторон.

Интенсификация характеризуется учащенностью обмена агрессивными действиями между сторонами, сопровождающимся угрозами и взаимными обвинениями.

Усиление агрессивного характера действий выражается в переходе от претензий к обвинениям, затем к угрозам и блефу и так далее, вплоть до насильственных действий.

Обычно две формы эскалации дополняют друг друга и закономерно приводят к *отчуждению и поляризации сторон*.

Западная конфликтология выделяет несколько *моделей эскалации конфликта*.

Модель «нападение – защита». Ее сущность выражается в предъявлении требований одной из сторон, на которые другая сторона отвечает действиями по сохранению существующего положения. Невыполнение требований и фактический отказ признавать их законность настраивают субъекта на выдвижение новых, более жестких требований. Ужесточение первоначальных требований свидетельствует о переходе к преимущественно нерациональному поведению и сопровождается возрастанием негативных эмоций (злость, ярость, гнев, отчаяние и т.д.).

Модель «нападение – нападение» более типична для социального конфликта и приходит на смену вышеизложенной модели, если конфликт пускают «на самотек». Ее суть заключается в обоюдном поочередном усилении агрессивности поведения сторон. В ответ на требования или обвинения выдвигаются свои более жесткие обвинения и требования. Находясь в «плену» отрицательных эмоций и потеряв способность логически мыслить, стороны демонстративно игнорируют даже вполне «безобидные» и законные требования. Ими руководит навязчивое желание «наказать» друг друга за совершенные проступки или крамольные мысли.

Обе модели объединяет зависимость эскалации от взаимодействия участников конфликта. *Как правило, игнорирование требований или выдвижение контрпретензий является реакцией не столько на их содержание, сколько на форму подачи. Обычно, таким образом индивид защищает собственное достоинство и личностную состоятельность от неправомерных нападков другой стороны. Так происходит переход от «дела» к «личностям».*

Эскалация напряженности также обусловлена внутриличностными процессами, происходящими со всеми участниками конфликта и прежде всего с противоборствующи-

ми сторонами. Этот вариант эскалации называют «структурными изменениями». Участники конфликта попадают в зависимость от принятых ими решений. Механизм действия этой психологической «ловушки» известен: субъект боится, что, отказавшись от своих первоначальных непродуманных намерений и действий относительно оппонента, он самодискредитирует себя во мнении общественности и потеряет свой авторитет и влияние. Также каждый участник конфликта затрачивает значительные ресурсы в ходе противоборства и ждет определенной отдачи от такого рода «вложений». Чем больше сил и других ресурсов вложил субъект в конфликт, тем более он готов идти до конца в своем противоборстве и добиться победы любой ценой.

Итак, в процессе эскалации происходят следующие изменения:

- от легкого к сложному;
- от малого к большому;
- от конкретного к общему;
- от рационального и конструктивного к иррациональному и деструктивному.

Внутренние изменения, происходящие с участниками, оказывают заметное влияние на их взаимоотношения.

Психологи (например: Г. Вольмер., К. Лоренц, А. Анцупов, А. Шипилов) установили, что в процессе развития конфликта происходит лавинообразная регрессия сознательной сферы психики человека. Этот процесс основывается на бессознательном и подсознательном уровнях психики, воспроизводя в обратном порядке процесс ее развития. Психологи выделяют следующие этапы в регрессии сознательной сферы психики человека, участвующего в конфликте:

1. В период вызревания и осознания конфликтной ситуации:
  - возрастает значимость собственных желаний и аргументов,
  - возникает страх потери возможностей совместного решения общей проблемы,
  - растет психическая напряженность и тревожность,
  - все действия другой стороны воспринимаются как сигналы к эскалации.
2. Начало эскалации сопровождается следующим:
  - надежды на успешное разрешение ситуации связываются не с дискуссиями, а с действиями,
  - взвешенный подход к анализу реальности уступает место упрощенному, в основе которого – попытки запугать противника и вынудить его изменить позицию,
  - действительная проблема и объективное противоречие отходят на второй план, уступая первенство личности оппонента.
3. Функционирование психики регрессирует до уровня, приблизительно соответствующего возрасту 6-8 лет:
  - отсутствует готовность считаться с мыслями, чувствами, положением и интересами другого человека,
  - восприятие мира черно-белое, все, что не «Я» – плохое,
  - все, противоречащее своему мнению, отвергается.
4. Дальнейшее развитие регрессии проявляется в следующем:
  - абсолютизируется негативная оценка противоположной стороны и позитивная в отношении себя,
  - на карту ставятся «священные ценности», нравственные обязательства и убеждения,
  - сила и насилие принимают обезличенные формы,

- противоположная сторона однозначно воспринимается как враг и обесценивается до состояния «вещи».

В отношении других людей (внутри своей группы или не связанных с конфликтом) те же субъекты, как правило, ведут себя нормальным и достойным образом. Поэтому далеко не каждый наблюдатель может адекватно оценивать состояния участников конфликта и принимать необходимые меры по его разрешению.

Также следует отметить, что регрессия сознательной сферы психики не является неизбежной и присуща не всем без исключения людям. Опыт конструктивного взаимодействия, нравственные принципы личности и определенные особенности характера в сложных жизненных ситуациях являются «спасательными поясами», позволяющими человеку сохранить себя и достойным образом разрешить проблему.

Исследователи выделяют *пороги эскалации*, прохождение которых означает *новый виток спирали напряженности* и безвозвратную потерю многих возможностей рационального решения проблемы с учетом желаний всех заинтересованных сторон.

В этот период для конфликта характерна следующая последовательность, динамика событий и поведения участников:

1. Несмотря на разногласия, стороны сохраняют способность признавать существование общей проблемы и собственную ответственность за ее решение. Для участников характерно:

- уважение друг к другу;
- способность слышать друг друга;
- обмен мнениями.

Попытки кооперироваться и случайные срывы ведут к нарастанию напряжения и трениям.

2. С развитием конфликта расхождения во мнениях по конкретным вопросам переводятся в обвинения против личности оппонента, который стал противником – носителем причины конфликта. Стороны провоцируют друг друга на занятие оборонительной позиции.

Взаимодействие преимущественно происходит в виде споров и ссор – то есть *интеллектуального насилия*.

3. Последовательно происходит разрастание первоначальной проблемы. От деталей конкретного конфликта участники переходят к сомнительным обобщениям. Возникает атмосфера неуправляемости ситуации, нарушается разумный диалог.

Стороны переходят от слов к практическим действиям и тем самым преодолевают первый порог эскалации.

Предпринимаются действия по защите своей репутации, активно формируется лагерь сторонников.

Коллектив, где происходит конфликт, разбивается на коалиции, происходит изменение его психологической атмосферы. Неучаствующие члены коллектива чувствуют обязанность примкнуть к какой-либо стороне, так как соблюдение нейтралитета ведет к потере влияния в коллективе.

4. Вслед за этим наступают отчуждение и поляризация сторон, которые проявляются в следующих закономерностях:

- переговоры возможны не с оппонентом, а с посредником, третьими лицами;
- практикуется негативное обсуждение деловых и личностных качеств противника;
- в коммуникациях возрастает количество ложной информации, которая дополняется слухами, домыслами относительно друг друга;

- сознательно ограничиваются контакты между сторонами;
- формируется лагерь своих сторонников.

Участники растрачивают свой нравственный потенциал.

*Таким образом, стороны проходят второй порог эскалации напряженности.*

5. Теперь конфронтация становится очень жесткой, доминирует стратегия угроз.

Происходит обострение конфликта:

- стороны совершают систематические деструктивные действия против потенциальных санкций другой стороны;
- в перерывах между активными действиями стороны «подхлестывают» себя воспоминаниями о недавних действиях противника, более остро реагируя на них и повторно переживая происшедшие события;
- действия разворачиваются по схеме: «око – за око, зуб – за зуб»;
- недоверие друг к другу, охватывает все связи, и в отношениях доминирует обман.

6. Конфликт перерастает в открытую вражду. Создаются благоприятные условия для применения насилия, подавления сопротивления любой ценой. Стороны балансируют на грани полного разрушения и самоуничтожения.

Подобное развитие событий не проходит бесследно для окружающих – происходит изменение психологической структуры внутри группы, где возник конфликт:

- нарастает отчуждение;
- не участвующие в конфликте члены группы чувствуют обязанность примкнуть к одной из сторон;
- трудно сохранить или занять исходные позиции;
- умеренно настроенные члены группы теряют влияние.

Межгрупповой конфликт порождает социальную напряженность, которая сопровождает его и зависит от его масштабов.

Социальная напряженность – особое эмоционально-психологическое состояние общественного сознания, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Это – отражение конфликтной ситуации в психологии людей.

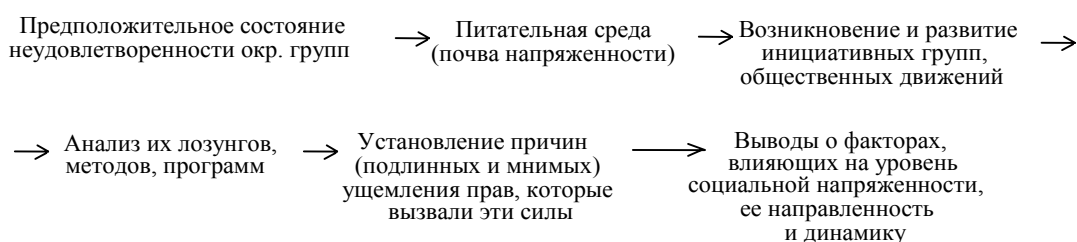
Социальная напряженность характеризуется:

1. Распространением настроений неудовлетворенности существующей ситуацией.
2. Потерей доверия к власти, когда падает ее авторитет и власть авторитета; появляется ощущение опасности.
3. Доминированием в общественном сознании пессимистических оценок будущего, распространением слухов и домыслов, которые усиливают эмоциональное возбуждение и массовое беспокойство.
4. Проявлением на поведенческом уровне в стихийных действиях (ажитажный спрос на товары и т.д.), демонстрациях, митингах и других формах гражданского неповиновения.

Поскольку невозможно полностью удовлетворить все потребности всех категорий общества, то существует «фоновая» напряженность. Она является неотъемлемым элементом общественных отношений.

Также существует порог социальной напряженности, когда она становится взрывоопасной (при наличии соответствующих социальных детонаторов).

**Структура развития и контроля  
за социальной напряженностью**



**Последняя стадия – завершение конфликта**

Все конфликты изменчивы, не похожи друг на друга, поэтому нет единой системы их завершения.

Конфликт может быть:

1. Исчерпан и разрешен примирением сторон.
2. Прекращен ввиду выхода из него одной из сторон, либо ее уничтожением.
3. Развитие конфликта может быть пресечено, либо конфликт может быть прекращен в результате вмешательства третьей стороны.

Завершение конфликта – это прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причин, по которым это произошло. Это более широкое понятие, чем разрешение конфликта.

Разрешение конфликта – то или иное положительное действие участников, прекращающее противоборство мирными или силовыми методами.

В целом для этой ситуации характерны следующие события:

1. Намечаются тенденции к нормализации конфликта и его ликвидации (победа одной из сторон, истощение ресурсов и т.п.).
2. Имеют место эпизодические вспышки противостояния. Агрессивные настроения подогреваются воспоминаниями о причиненных друг другу бедах и зле.
3. Постепенно вызревает решение предметной проблемы. Нормализуется эмоционально-волевая сфера взаимодействия.

Хотя конфликт, как и любое социальное явление, не может длиться вечно, не следует пускать его на «самотек». Поскольку существует реальная опасность его сращения с другими конфликтами, что способно полностью разрушить социальную систему.

**Пример: Типология восприятия коммерсанта и потребителя в развитии конфликта «Богатые-бедные» в России**

№ п/п	Восприятие потребителями конфликтов	Восприятие коммерсантами потребителей	Основная стратегия сторон
1.	Образ «врага- потребителя»	Образ «врага- коммерсанта»	«Надуть», обмануть половчее.
2.	Образ «врага- коммерсанта»	Образ «партнера по купле-продаже»	На одной стороне конфронтация, на другой – сглаживание углов, щадящие цены.
3.	Образ «цивилизованного коммерсанта»	Степень зависит от последовательности. Образ потребителя как источника максимальной выгоды	Нет правил «честной игры».
4.	Образ «цивилизованного коммерсанта»	Образ «цивилизованного потребителя»	Соблюдение правил «честной игры».

### 3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Прогнозирование возможных последствий своих поступков является неотъемлемой характеристикой человека, способного не только контролировать собственные личностные проявления, но также управлять динамикой событий собственной жизни. Прогнозирование возможности возникновения и развитие социального конфликта дает человеку:

- представление о социальных и личностных последствиях конфликта, включая ресурсные затраты на участие в нем и его разрешение,
- позволяет обойти, предупредить возникновение нежелательных конфликтов,
- регулировать протекание конфликта, минимизируя потери и используя конструктивный потенциал.

Безусловно, наиболее точно могут прогнозировать возникновение и развитие социальных противоречий, включая конфликты, профессионалы: конфликтологи и социологи. Только на основе всесторонних научных исследований симптомов возникающих противоречий и диагностики можно смоделировать возможный конфликт и составить программу действий по сведению к минимуму его негативных последствий для общества. Однако каждый человек может развить свои способности в прогнозировании и управлении результатами социальных взаимодействий. Для этого необходимо иметь совокупность взаимосвязанных *знаний, навыков и отношений*.

Мы столько можем, сколько знаем.  
Знание – сила  
Ф. Бэкон

Прогнозирование социальных конфликтов как особый вид деятельности опирается на достаточно глубокие и систематизированные знания:

1. психологии личности,
2. социально-психологических закономерностей взаимодействия людей,
3. социально-политических закономерностей развития общества,
4. закономерностей экономической жизни общества,
5. правовых механизмов, регулирующих общественную жизнедеятельность,
6. социальных конфликтов (их сущности, генезиса развития, классификации, причинно-следственных связей и т.д.).

Кроме того, прогнозирование конкретных социальных конфликтов обязательно предусматривает знание максимально полного набора факторов, обуславливающих поведение всех втянутых «в орбиту» возникающего противоречия людей.

К необходимым навыкам, определяющим эффективность прогнозирования, можно отнести следующие:

- коммуникативные навыки (вербальное и невербальное общение, налаживание и использование разнообразных каналов передачи информации);
- аналитические навыки (сбор и обработка многоплановой информации о ситуации и людях, ее обуславливающих, моделирование ситуации и поведения людей);
- навыки психологической корреляции и самокорреляции (контроль и управление эмоционально-волевыми состояниями, оказание позитивного воздействия на окружающих и др.);
- навыки выявления, предупреждения и разрешения проблемных ситуаций (чрезвычайных, конфликтных).



Не в исследовательской лаборатории, а в обычной жизни обыкновенного человека прогнозирование представляет собой вид деятельности, который зачастую протекает на уровне подсознания и во многом определяется неконтролируемыми (или отчасти контролируемыми) формами поведения, такими, как условные рефлексы и привычки. Обычно поведение контролируется сознанием только в момент обучения. Поэтому склонность к прогнозированию и моделированию будущего обусловлена определенными привычками, например:

- рационализировать свои поступки (думать прежде, чем действовать);
- уменьшать разрыв между отдаленными (стратегическими) и ближайшими (тактическими) целями;
- соизмерять желания и возможности;
- учитывать как свои интересы и планы, так и интересы и планы других людей;
- уважительно относиться к другим людям, как бы их внешний вид, образ жизни и привычки ни отличались от собственных.

Факторы, обуславливающие способности человека предвидеть будущее, представлены в следующей схеме:



**Процесс прогнозирования состоит из следующей последовательности действий:**

**1. Выявление симптомов** – некоторых фактов и событий, которые в своей совокупности не дают основание сделать определенные выводы, но настораживают и побуждают к активности по поиску дополнительной информации.

**2. Поиск и анализ информации** – сбор и обработка различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод (диагностика) и принять решение относительно предмета беспокойства.

**3. Моделирование**

- возможных вариантов развития событий;
- альтернатив своих действий;
- последствий развития ситуации и своих действий.

Цель прогнозирования – принятие такого решения, которое позволит субъекту наиболее эффективно решить поставленные перед ним задачи в конкретных условиях.

Методы этой деятельности широко известны.

Используя индуктивный метод, т.е. выявляя и изучая многообразные конфликты в быту, сфере досуга, спорта, можно анализировать, объяснять и прогнозировать возникновение более сложных конфликтов (от простого конфликта – к более сложному, от конкретного конфликта – к обобщению).

Дедуктивный метод, наоборот, позволяет на основе знания общих закономерностей, информированности о социальных программах прогнозировать конфликты в определенных социальных сферах или регионах. В этом и заключается роль конфликтологии.

**Предупреждение социальных конфликтов.**

Немногие социальные действия можно однозначно определить как положительные, предупреждение конфликтов относится к таковым. Деятельность по профилактике и предупреждению конфликтов в высшей степени гуманна. Эта деятельность также гораздо более экономна в плане расходования ресурсов, по сравнению с усилиями по разрешению уже возникших социальных конфликтов.

Предупреждение конфликтов – это деятельность по ликвидации деструктивного потенциала социальных противоречий до начала противостояния заинтересованных в их разрешении в свою пользу лиц. В широком смысле предупреждение конфликтов представляет собой многоплановую деятельность по созданию и укреплению таких условий жизнедеятельности, при которых исключается возможность возникновения конфликтов (в первую очередь деструктивного типа).

Таким образом, предупреждением конфликтов могут заниматься:

- субъекты, желающие обезопасить себя от роли противоборствующей стороны или пособника конфликта;
- субъекты, желающие оказать помощь другим, предотвращая возникновение конфликта и заранее зная, что им не придется выполнять роль противоборствующей стороны.

Однако эффективность предупреждения конфликтов не столь значительна, как хотелось бы многим, что обусловлено рядом причин объективного и субъективного характера.

Субъективные препятствия предупреждения конфликтов кроются в особенностях личности человека и его способностях к прогнозированию возможных последствий своих поступков. Например, есть люди, которые имеют привычку избавлять себя от скуки и унылого однообразия жизни за счет сознательного или несознательного провоцирования конфликтов с окружающими. Существует также тип людей, которые испытывают дискомфорт в нормальной ситуации и тяготеют к стрессовым ситуациям, также провоцируя их возникновение. Такие качества, как стремление к проявлению превосходства, хамство, хвастовство, неуважение к людям и другие в обязательном порядке создадут массу проблем для личности и сведут к минимуму возможности предупреждения конфликтов.

Объективные препятствия постороннего вмешательства в ситуацию, чреватую возникновением конфликта, характеризуются разнообразием.

Во-первых, эти препятствия имеют социально-психологический характер. Люди строят свои взаимоотношения самостоятельно, вмешательство посторонних зачастую рассматривается сторонами как нежелательное и воспринимается как навязчивое воздействие.

Во-вторых, существуют нравственные препятствия. Нередко, и не без основания, конфликт рассматривается как частное дело сторон. С позиций гуманизма принуждение сторон к согласию неэтично.

В-третьих, существуют препятствия правового характера. Так, ущемление права личности на самоопределение, принуждение к выбору определенной модели поведения (даже из лучших побуждений) могут противоречить законодательству, быть противоправными.

Вмешательство в конфликт возможно лишь в случае, если он перерастает рамки личных или групповых отношений и становится социально опасным (значимым).

Деятельность по предупреждению конфликтов разнообразна и во многом зависит от характера самого конфликта, тем не менее, существует четыре уровня, на которых эта деятельность возможна:

- макроуровень (глобальный, общецивилизационный, государственный и национальный);
- микроуровень (формальные общности, в состав которых включены конкретные субъекты);
- уровень межличностных отношений субъекта;
- внутриличностный уровень.

В соответствии с этими уровнями в конфликтологии выделяются четыре основных направления деятельности по предупреждению конфликтов:

1. Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтов на общесоциальном уровне. Безусловно, полностью исключить возникновение конфликтов за счет создания «идеальных» условий жизнедеятельности невозможно. Однако вполне возможно создать условия для минимизации деструктивного потенциала социальных противоречий и уменьшить их количество. Можно также научиться разрешать многие противоречия неконфликтным способом.

2. Совершенствование и оптимизация организационно-управленческой системы. Большую часть времени люди проводят в трудовых и учебных коллективах, поэтому создание условий для эффективного функционирования этих организаций предупреждает возникновение многих социальных конфликтов.

3. Создание социально-психологических условий предупреждения конфликтов на уровне межличностных отношений.

4. Устранение или блокирование личностных причин возникновения конфликтов за счет позитивного воздействия на сознание и поведение деструктивно настроенных субъектов, включая усилия по самокоррекции.

**I. Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтов на общесоциальном уровне.** На деле эти усилия сводятся к выявлению и устранению крупных экономических, социальных, политических факторов, которые дезорганизуют общественную жизнедеятельность

- на уровне международных отношений и внешней политики государств,
- на государственном и национальном уровне.

В первом случае предупреждением социальных конфликтов, которые могут носить глобальный характер, занимаются международные организации, лидеры государств и внешнеполитических ведомств, отдельные личности – то есть те, кто обладает достаточными ресурсами и влиянием для разрешения международных или глобальных противоречий неконфликтными методами.

Во втором случае ответственность за создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтов, ложится на плечи законодательной, исполнительной и судебной властей. Существует большое количество факторов, дезорганизующих общественную жизнь: перекосы в экономике, резкие различия в уровне и качестве жизни у разных социальных групп, политическая и социальная неустроенность, неорганизованная и малоэффективная система управления и т.п. Усилия власти, по их устранению должны находить выражение во внутренней политике государства. Предупреждение социальных конфликтов предполагает последовательное проведение социальной, экономической и культурной политики в интересах всех групп общества; укрепление правопорядка и законности; повышение культурного уровня общества.

Последовательная реализация социальных программ, направленных на осуществление интересов всего общества, является универсальным предупреждением всех негативных явлений.

Большое значение в предупреждении конфликтов имеют усилия по изменению ценностных ориентаций: повышение уважения к правам и свободам личности, доброжелательности в отношениях; укрепление доверия; борьба с насилием и нетерпимостью, т.е. изживание «субкультуры насилия».

Однако основным условием предупреждения социальных конфликтов является создание нормальных условий для жизнедеятельности людей. Общее представление о нормальных условиях заложено, например, во Всеобщей Декларации прав человека, принятой ООН в 1948 году. За каждым человеком признается право на жизнь, которое в современных условиях трактуется как право на достойное существование, на семью, родину, этническую самоидентификацию, работу, отдых и защиту окружающей среды. В контексте предупреждения конфликтов можно выделить следующие благоприятные условия для жизнедеятельности, которые закономерно ведут к снижению деструктивного потенциала общества:

- наличие жилья, соответствующего санитарно-гигиеническим нормам и культурно-климатическим особенностями страны или региона;
- наличие работы и возможностей материального обеспечения семьи;
- возможности обеспечения и сохранения здоровья, полноценного лечения;
- возможности для организации отдыха;
- наличие возможностей для обучения детей и повышения собственной квалификации или смены профессии;
- возможности самореализации, в том числе деловой;
- нормальные экологические условия жизнедеятельности.

## **II. Совершенствование и оптимизация организационно-управленческой системы.**

Обычными причинами трудовых конфликтов являются недостатки в организации труда. Наиболее часто встречаются следующие:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;

- неритмичность работы (простои и штурмовщина);
- упущения в технологии;
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- существование неоправданных организационных структур и др.

Совершенствование организации труда и управления деятельностью людей является мощным фактором предупреждения многих социальных конфликтов не только в процессе труда, но и в быту.

Многие причины трудовых конфликтов кроются в *порочной связи между рабочими местами*. Эти связи бывают

- *технологическими*,
- *информационными*,
- *иерархическими*.

Возникновение конфликтов, как правило, обусловлено:

1. Неопределенностью или частичной определенностью технологии управленческой работы. В этом случае она определяется волюнтаристски или фиксируется в приказах и традициях.

2. Переизбытком руководителей у отдельного подчиненного. В этом случае он получает указания от многочисленных начальников и не в состоянии выполнить все вовремя, поэтому он принимает самостоятельное решение, выбирая одну из стратегий:

- сам ранжирует работу по степени важности на основе своей оценки;
- требует этого от непосредственного начальника;
- хватается за все подряд и ничего не доводит до конца;
- плюет на все указания и отлынивает от работы на том основании, что от какого-нибудь начальника он все равно получит нагоняй.

3. У руководителя слишком много непосредственных подчиненных (более 8 человек), это приводит к тому, что:

- каждый из них пытается удержать управление в своих руках, в результате чего возникает *хаотичное управление* (начальник отдает приказы одному, а спрашивает с другого, путает имена и фамилии, устраивает разносы на «пустом месте»; ряд подчиненных ловко используют это, не попадаясь на глаза начальнику и не получая от него указаний);

- некоторые из них пытаются как-то структурировать коллектив, выделяя группу, которой они руководят, в отношении других осуществляется хаотичное руководство;

- подчиненные отказываются от попыток управления, пуская все на «самотек», в этом случае они, в свою очередь, становятся «мальчиками на побегушках» у своих подчиненных.

В первых двух случаях неравномерность нагрузки подчиненных ухудшает отношения, что ведет к конфликтам. В третьем случае в коллективе растет влияние неформальных лидеров.

Оптимальной организационной структурой, предупреждающей появление многих конфликтов, является подчинение одному руководителю 3 – 4 подразделений с коллективами до 7 – 8 человек.

4. Порочные круги управления, при которых функции, средства, обязанности и ответственность не распределены четко по рабочим местам. Создается ситуация, где все в равной степени безвластно и безответственны.

Если в «порочный круг» вовлечено два – три рабочих места, найти выход не сложно. В этом случае стоит наделить несколько сотрудников совместной ответственностью.

Если в этот круг вовлечено более трех рабочих мест, совместная ответственность невозможна. Еще более сложная ситуация возникает, если за каждым из них стоит подразделение.

Как правило, причины этого или заложены в структуре организации, или возникли из-за отношений зависимости одних от других (личностной, технологической или другой).

5. Неадекватное взаимодействие организационно-технологических и экономических систем предприятия:

- несинхронность их функционирования (если экономическая система работает быстрее, то она фиксирует экономический эффект от еще не выполненной работы; если быстрее работает организационно-технологическая система, то в документации возникают противоречия);

- несовпадение целей деятельности (у одной цель – качество, а у другой – цена).

Частой причиной конфликтов является нарушение *принципов управления*. Соблюдение следующих принципов управления позволяет предотвратить возникновение многих социальных конфликтов:

1. *Принцип инструкций*. Его суть заключается в предпочтительности управления с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений. Так, на каждую должность обязательно следует создать и утвердить руководителем инструкцию о должностных обязанностях. Эта инструкция должна представлять собой не формальный документ, а реальные и конкретные требования к человеку, занимающему эту должность: порядок выполнения работ, требования к результату, последовательность подчинения в иерархии управления, процедура разрешения противоречий, связанных с выполнением должностных обязанностей, и др.

2. *Принцип оперативности*. Руководитель обязан оперативно реагировать на происходящее в трудовом коллективе, чтобы подчиненные постоянно ощущали оценку собственной деятельности. Отсутствие оперативной и адекватной реакции руководства на определенные действия воспринимается сотрудниками как попустительство.

3. *Принцип воспитания*. Руководству следует постоянно разъяснять подчиненным целесообразность своих требований. Руководитель также должен своим поведением соответствовать этим требованиям. На любое отклонение от них должна последовать реакция в виде поощрения или наказания.

4. *Принцип терпимости*. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель обязан проявлять бесконечную терпимость и такт. Владение человековедческими технологиями и личностный положительный имидж помогают руководителю преодолевать давление деструктивного субъективного потенциала.

5. *Принцип близости*. Его суть заключается в том, чтобы разрешать проблемы как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли. В этой связи целесообразно подчинять одному руководителю весь цикл производственной деятельности и определять зависимость материального поощрения всех участников этого цикла от конечного результата совместной деятельности.

6. *Принцип делегирования*. Делегирование полномочий подчиненному эффективно только в случае, если управленческая ответственность остается за руководителем, а подчиненному передается исполнительская ответственность. Управленческая ответственность предполагает:

- выбор исполнителя;
- наделение его необходимыми для выполнения задания полномочиями;
- информирование коллектива о факте делегирования полномочий;

- помощь в выполнении задания;
- контроль за ходом выполнения задания.

7. *Принцип ответственности.* Подчиненный должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

8. *Принцип конструктивной критики.* Этот принцип конкретизируется в ряде правил:

- уберите из критики обвинительное «жало» и сместите акцент на конструктивные предложения;
- делайте замечания наедине и старайтесь не задевать самолюбие людей другими способами;
- проявляйте искреннее сочувствие к суждениям и желаниям оппонента, старайтесь понять его точку зрения;
- предоставляйте оппоненту полностью высказаться, не отвергайте его сразу и резко;
- старайтесь не доказывать, а выяснять факты;
- поддерживайте доброжелательный и спокойный тон разговора;
- указывая на ошибку, начинайте с похвалы;
- используйте косвенную форму критики (вымышленного лица или похожего случая);
- критикуйте в порядке обсуждения, не акцентируя свое административное влияние;
- не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации типа: «У Вас всегда так...», «Вечно Вы...», «Сколько раз я говорил...» и т.д.;
- не требуйте немедленного признания ошибок и согласия с вашим мнением, дайте время на раздумья;
- критику совмещайте с аргументированной самокритикой;
- делайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым;
- говорите только о деле и не переходите на личности, проявляйте заботу о достойном имидже подчиненного.

Нарушение принципа конструктивной критики является не столько объективной, сколько субъективной причиной. *Субъективные причины* возникновения конфликтов на работе – не такое уж редкое явление. Как правило, они обусловлены либо психологической несовместимостью сотрудников, либо ошибочными действиями руководителя и подчиненных.

Неправильные действия подчиненных руководитель обычно определяет и нейтрализует легче, чем собственные. Однако неправомерные действия руководителя имеют большой социальный резонанс. *Типичные ошибки* руководителя, ведущие к конфликтам, можно сгруппировать следующим образом:

- *нарушение трудового законодательства,*
- *нарушение служебной этики,*
- *несправедливая оценка вклада подчиненных в общее дело.*

Нарушения трудового законодательства со стороны руководителя выражаются в игнорировании законов и попытках подменить их своими приказами, а также в нарушении формальных процедур. Эти нарушения могут быть обусловлены:

- правовой безграмотностью или правовым нигилизмом, характерным для русского менталитета;
- противоречиями в системе законов и подзаконных актов, касающихся определенного вида деятельности;

- различными «лазейками» в законах, позволяющими руководителю «уходить» от духа и буквы закона;
- неоднозначностью законов, позволяющей трактовать их по своему усмотрению, и др.

К нарушениям служебной этики относят:

- различные проявления грубости, неуважения и высокомерия;
- явный или неявный обман, невыполнение обещаний;
- нетерпимость к инакомыслию,
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление служебным положением;
- нарушения субординации;
- утаивание информации и т.д.

Проявления несправедливой оценки руководителем подчиненных разнообразны:

- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- отсутствие объективных критериев оценки результатов труда;
- установление несоответствующего вкладу материального поощрения;
- ошибки в применении поощрения и наказания;
- приглашение «варяга» на вакантное место, когда в коллективе есть свои кандидаты;
- огульная критика «неудобных»;
- развязывание бессмысленного противоборства с неформальным лидером;
- проявление ревности к неформальному лидеру и влиянию других подчиненных;
- нечеткая формулировка заданий и др.

Плохой руководитель является серьезной проблемой для подчиненных и носителем многих конфликтов. Специалисты предлагают несколько моделей поведения для подчиненных, которые способствуют снижению напряженности в отношениях:

1. Научиться терпению и терпимому отношению к руководителю. Подчиненный служит фирме, а не конкретной персоне, какое бы социальное положение она ни занимала.

2. Ищите точки соприкосновения. За видимым расхождением в привычках и стилях поведения существуют общие интересы и предпочтения. Не поддавайтесь искушению свалить все неприятности и проблемы на плохого руководителя.

3. Используйте различные тактики. Легче измениться самому, чем ожидать изменения поведения руководителя. Как только Вы изменитесь, изменится и ситуация вокруг Вас.

4. Даже в очень плохом человеке есть нечто хорошее. Одобрительно реагируйте на все положительные поступки руководителя. Жалобы сводите к минимуму.

5. Учитесь на ошибках своего плохого руководителя, чтобы в будущем их никогда не повторить.

6. Не забывайте, что работа не заполняет все Ваше существование. Перефразируя известную поговорку, заметим, что мы работаем для того, чтобы хорошо жить, а не живем для того, чтобы хорошо работать.

7. Если плохой руководитель провоцирует ухудшение Вашего здоровья или вынуждает Вас переступить через нравственные принципы, расставайтесь с ним без сожалений.

**III. Создание Социально-психологических условий предупреждения конфликтов на уровне межличностных отношений.** Социально-психологические особенности межличностного взаимодействия во многом обуславливают возникновение и развитие конфликта. Поэтому социально-психологические факторы предупреждения конфликта оказывают заметное влияние на динамику развития противоречия. Эти факторы в большей степени поддаются управлению, чем другие.



Социально-психологические факторы предупреждения конфликтов связаны с соблюдением закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих закономерностей, как правило, приводит к возникновению противоречий, многие из которых разрешаются с помощью конфликтов. Так, конфликтологи А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выявили следующую закономерность: *только сбалансированное взаимодействие имеет непротиворечивый характер*. Сбалансированность взаимодействия – понятие субъективное и зависит от восприятия ситуации партнерами по взаимодействию. Тем не менее, сознательное или неосознанное нарушение баланса в следующих видах взаимодействия может привести к возникновению конфликта:

1. Сохранение в ходе взаимодействия баланса ролей (старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу). Если у партнеров по взаимодействию есть согласие относительно своих ролей, то конфликта не будет. Согласие достигается в следующих случаях:

- достигнуто взаимопонимание относительно ролей каждого участника взаимодействия;
- ожидания партнерами взаимного распределения ролей совпадает с реальной картиной;
- несовпадающие ожидания относительно ролей друг друга своевременно и бесконфликтно корректируются исходя из существующего соотношения сил.

2. Поддержание баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Зачастую стороны или одна из сторон воспринимают ситуацию взаимодействия как ущемляющую их свободу больше, чем это следует из целей и контекста взаимодействия. Таким образом, оптимальный баланс взаимозависимости и личной свободы партнеров определяется:

- целью и задачами взаимодействия,
- особыми условиями внешней среды,
- личностными представлениями о допустимых границах зависимости.

3. Сохранение и поддержание баланса взаимных услуг. Человеку свойственно фиксировать в памяти те услуги, которые он оказывает окружающим. При этом многие люди довольно легко забывают о тех услугах, которые были оказаны им со стороны окружающих. Поэтому подсчет взаимных услуг оказывается не в пользу определенного участника взаимодействия, что может привести к конфликту. Предупредить такого рода конфликты можно, соблюдая следующие правила:

- помнить не только то, что мы делаем для других, но и то, что другие делают для нас;
- не откладывать надолго оказание ответной услуги и позаботиться о ее адекватной ценности;
- отказаться от привычки подсчета взаимных услуг в отношении близких людей и друзей.

4. Поддержание баланса ущерба. Суть этой закономерности заключается в том, что если человеку нанесен серьезный ущерб, он испытывает желание отомстить, причинить ответный ущерб своим обидчикам. Готовность воплотить это желание в жизнь зависит от ряда факторов:

- степени ущерба,
- общественных традиций,
- мировоззрения и воспитания субъекта,
- силы его позиции (наличия ресурсов),
- страха наказания.

Предупреждать такого рода конфликты просто – стоит только не причинять вреда окружающим людям.

5. Поддержание баланса оценки и самооценки. Взаимодействие всегда сопровождается взаимными оценками и самооценками партнеров, для которых закономерно следующее:

- критериями оценки выбирают те характеристики, которые имеют высокую самооценку;
- все качества, присущие себе, воспринимаются как норма, а их отсутствие – как патология;
- все параметры, по которым оценка может быть не в пользу субъекта, игнорируются.

**IV. Устранение или блокирование личностных причин возникновения конфликтов.** Устранение личностных причин возникновения конфликтов имеет два направления:

- стратегическое – его целью является исправление, корреляция привычных моделей поведения личности, в основе которого лежит изменение отношения к людям и переоценка собственной роли в развитии конфликтных ситуаций;
- тактическое – его целью является немедленное воздействие на сознание и изменение мотивации личности за счет выдвижения контрмотивов, которые могут заблокировать первоначальные агрессивные намерения участников взаимодействия.

Следует иметь в виду, что каждый человек обладает индивидуальной особенностью поддерживать конструктивность взаимодействия в условиях нарастания конфликтных факторов – конфликтоустойчивостью. Конфликтоустойчивость личности зависит от следующих взаимозависимых факторов:

- психофизиологических (эмоционально-волевые качества),
- когнитивных (психические познавательные процессы),
- мотивационных (направленность личности и конкретные мотивы, обуславливающие поведение),
- социально-психологических (характерологические особенности, мыслительные и поведенческие стереотипы).

### **Технология предупреждения конфликтов**

Технология предупреждения конфликтов представляет собой совокупность приемов, методов и средств воздействия на предконфликтную ситуацию и участников взаимодействия.

В целом, воздействие на ситуацию, чреватую возникновением конфликта, возможно в следующих направлениях:

- переделать реальность под ожидания заинтересованных сторон и тем самым изначально убрать предмет возможного конфликта;
- изменить свое отношение к проблеме, лежащей в основе противоречия (то есть повлиять на изменение своего поведения);
- изменить отношение оппонента к проблеме (то есть воздействовать на его сознание и поведение).

Достаточно эффективным приемом изменения реальности под ожидания сторон и предупреждения конфликтов является *поддержание сотрудничества*.

Зачастую до начала конфликта участники взаимодействия находятся в нейтральных взаимоотношениях, возможно, и сотрудничают друг с другом. Поэтому весьма важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, поддержать и усилить конструктивность взаимоотношений.

### Методы поддержания и развития сотрудничества

1. **Метод согласия.** Его сущность заключается: в вовлечении возможного противника в свое дело; в создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

2. **Метод практической эмпатии.** Он предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей. На практике этот метод выражается в доброжелательности, отсутствии немотивированной враждебности и агрессивности, выражении сочувствия и готовности оказать партнеру помощь.

Основные принципы кризисного менеджмента:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– сострадание и сочувствие;</li> <li>– гласность, доступность и искренность;</li> <li>– своевременность;</li> <li>– упреждение, а не просто реагирование.</li> </ul> |
|---|

3. **Метод сохранения репутации партнера.** Конкурент – не значит враг. Противник может быть достоин уважения. Авторитетом и статусом противника подчеркивается собственный статус и авторитет. В любом случае, правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнеру.

4. **Метод взаимного дополнения.** Этот метод заключается в создании ситуации, когда в совместном проекте возможно использовать определенные характеристики, черты своего партнера, которыми не обладает субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимное отношение и сотрудничество, избежать многих конфликтов и остаться в выигрыше.

5. **Метод исключения социальной дискриминации.** В основе этого метода лежит недопустимость подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим.

«Даже если Вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».
--

Правило японского менеджмента

6. **Метод разделения заслуг.** В условиях коллективного труда целесообразно общие заслуги (результаты) делить на всех участников работы, даже если большая часть их принадлежит кому-либо одному. Этот метод позволяет избежать зависти, обид и других негативных моментов, окружающих и провоцирующих конфликт.

7. **Метод психологического настраивания.** В отличие от метода практической эмпатии он предполагает многообразное, позитивное воздействие на партнера, основой которого является своевременное информирование партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждение их последствий и т.п.

8. **Метод психологического «поглаживания».** Он заключается в постоянной и последовательной деятельности по поддержанию хорошего настроения, положительных эмоций, для чего используются различные поводы (презентации, юбилеи и т.п.). Этот ме-

тод позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и таким образом затруднить возникновение конфликта.

Все, что способствует сохранению нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное доверие и уважение – «работает» против конфликта.

## **Разработка нормативных процедур разрешения предконфликтных ситуаций**

### **1. Институциализация отношений.**

Под институциализацией отношений подразумевается создание постоянных или временных формальных отношений, в которых происходит взаимодействие сторон. Формализация отношений предполагает их структуризацию и распределение ролей, определенные оценки и модели поведения, основанные на общности ценностей и интересов. Институциализация отношений серьезно затрудняет возникновение конфронтации, конфликтных способов утверждения и защиты своих мнений и позиций.

С точки зрения социальных ролей конфликт обусловлен следующими причинами:

1. Отсутствием ясных и общепринятых отдельных ролей, что порождает применение разных критериев оценки эффективности исполнения одной и той же роли;
2. Отсутствием у человека полного понимания и одобрения отведенной ему позиции, ожиданий и требуемого поведения. В целом, это равнозначно отсутствию у человека желания или возможности (или того и другого) отождествлять себя с данной ролью;
3. Чрезмерными или противоречивыми социальными ожиданиями людей, связанными с исполняемыми ими ролями;
4. Чрезмерными или противоречивыми ожиданиями, направленными к одному и тому же человеку в связи с тем, что он занимает одновременно множество позиций в различных группах.

Примерами институциализации отношений служат различные службы, выполняющие экспертные и консультативные функции, а также общественные объединения и организации по интересам (клубы, секции и т.д.).

Все эти организации обязательно характеризуются наличием некоего этического кодекса, обязательного для соблюдения, который ограничивает деятельность членов организации определенными нормами и правилами. Таким образом, существование писаных или неписаных норм поведения служит одной цели: сузить «поле», где возможны «игры без правил».

Общепринятой практикой является также создание «круглых столов» для обсуждения общих и спорных проблем и достижения понимания относительно совместных усилий по изменению ситуации.

Существуют и другие разновидности этой формы предупреждения конфликтов. Их объединяет основная задача: недопущение или институциализация конфликта и четкое определение границ его допустимости.

### **2. Принятие нормативных механизмов,** регулирующих конфликты и предконфликтные ситуации с помощью правовых, нравственных, религиозных, политических и других норм.

Эффективность этой формы предупреждения конфликтов во многом зависит от отношения общества и государственных органов к существующим нормам, последовательности следования им.

Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной. Оно определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов.

В целях предупреждения конфликтов во многих государствах широко распространена практика включения в договоры, заключающиеся между фирмами, специальных параграфов, предусматривающих детальное поведение сторон при возникновении споров.

Так, американская ассоциация судей рекомендует предусмотреть следующее:

- предусмотреть письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласий. (В устном общении легче перейти от дела к негативным эмоциям, поддаться слабости, принять неправильное решение);
- с самого начала разногласий привлекать помощников и консультантов. Здесь принцип «скупой платит дважды» работает на все сто процентов;
- использовать любые попытки примирения;
- обеспечить достаточно высокий уровень лиц, ведущих переговоры;
- установить практику многоэтапных переговоров;
- в случае неудачи на переговорах обязательно определить арбитра, а также порядок рассмотрения спора (судебный или какой-либо иной).

Заблаговременная запись в контракте этих условий предупреждает спонтанный конфликт и удерживает стороны от непродуманных действий.

Воздействие нормы – это:

1. Информационное воздействие, так как норма предполагает определенный вариант поведения, одобренный обществом;

2. Ценностное воздействие, поскольку им декларируются ценности, признаваемые обществом. Это также и воспитательное воздействие;

3. Правовое воздействие, которое представляет собой принудительную силу к тем, кто ее игнорирует.

Нормативные механизмы способствуют установлению *интердиктивного общения*, т.е. не выходящего за рамки целевой направленности предмета общения. Например, коммерсант – потребитель; судья – обвиняемый; руководитель – подчиненный и т.д.

### **Изменение своего отношения к ситуации, чреватой возникновением конфликта**

Изменить свое отношение к существующей ситуации и свое поведение в ней помогает соблюдение следующих правил: последующему изменению своего поведения способствует следование следующим правилам:

1. Контролируйте динамику эмоциональных состояний взаимодействующих субъектов с целью отслеживания появляющихся симптомов предконфликтной ситуации. Этими симптомами могут быть:

- изменение модуляции речи (повышение голоса),
- усиление жестикуляции,
- изменение цвета лица общающихся людей (покраснение или бледность),
- изменение предмета общения,
- мимика лица и др.

Контроль заключается в своевременном позитивном воздействии на участников, изменении содержания или эмоциональной напряженности встречи, просьбе о перерыве и т.д.

Весьма эффективной формой предупреждения конфликтов является *юмор*. Юмор представляет собой разновидность разрядки напряженности, которая позволяет «выпустить пар», вызывает чувство удовлетворенности и способствует разрешению проблем.

Зигмунд Фрейд считал юмор защитным средством человека, его «цель – предупредить возникновение недовольства».

«У всякого глупца хватает причин для уныния и только мудрец разрывает смехом завесу бытия».

И. Бабель

«Иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от желания вас повесить».

Бернард Шоу

Юмор ведет к сублимации конфликта или предконфликтной ситуации. В результате противоречие не исчезает, но острота взаимодействия заметно ослабевает.

2. Избегайте недопонимания, вызванного неясностью истинных мотивов поступков друг друга. В любой ситуации взаимодействия, особенно в проблемной, стремитесь к ясности мотивов поведения всех заинтересованных сторон. Не стоит полагаться исключительно на свою интуицию и знание человеческой природы и конкретного оппонента, поскольку, как правило, это приводит к искаженному восприятию ситуации и может спровоцировать конфликт.

3. Отделяйте отношение к проблеме от отношения к людям, свою позицию в противоречивой ситуации от позиции по отношению к участникам взаимодействия. Твердость следует проявлять в отношении проблемы, а в отношении людей – гибкость и терпимость к иным личностным проявлениям, чем Ваши.

4. Помните, что управление ситуацией начинается с управления собой. Каждый уверенный в себе человек должен проявлять заботу о своем психическом здоровье и своевременно снимать последствия напряженной жизни, усталости и стресса (тревожность, психологическое напряжение, немотивированную агрессивность и др.). Иначе собственный организм сыграет с Вами злую шутку, вынудив видеть мир через призму своих психических проблем, которые в любую минуту могут стать причиной конфликта с окружающими людьми.

5. Признайте тот факт, что в центре мироздания находите не Вы с Вашими интересами. Другие люди также имеют собственные интересы и стараются реализовывать их по мере возможности. Признание этого факта закономерно помогает выработать психологическую готовность к взаимодействию с людьми и решению общих проблем в соответствии со здравым смыслом.

### **Изменение отношения оппонента к проблеме**

Взаимодействие с окружающими людьми всегда предполагает взаимные воздействия с целью изменения направленности сознания и моделей поведения. Способы воздействия на других людей многообразны, выбор их зависит от целей воздействия и личностных особенностей субъекта. Однако существуют общие правила, следование которым позволяет достигнуть положительного результата в проблемной и предконфликтной ситуации. К этим правилам относят следующие:

1. Предъявляйте к окружающим обоснованные требования. Не стоит ждать невозможного от оппонента (что он сделает то, что не в силах сделать в силу отсутствия навыков, знаний или лимита времени).

2. Не ждите и не настаивайте на немедленных изменениях поведения оппонента. Наберитесь терпения и позвольте оппоненту измениться, сохранив при этом свое «лицо».

3. Не жалейте сил и времени на объяснение окружающим смысла своих поступков, мотивов и целей поведения. Если оппонент понимает ваши мотивы и знает цели поведения, ему труднее попасть в плен искаженного восприятия Вас и Ваших намерений.

4. При взаимодействии с людьми учитывайте их психические состояния. Очень трудно добиться расположения человека, находящегося в состоянии возбуждения, депрессии или фрустрации. В этом случае есть несколько альтернатив своего поведения:

- оставить человека в покое и дать ему время для того, чтобы самостоятельно решить свои психологические проблемы;
- помочь ему справиться с этими проблемами и использовать ситуацию для укрепления взаимоотношений (этот вариант возможен исключительно для компетентных в подобного рода проблемах);
- продолжать воздействие, используя возможности ситуации и отдавая отчет о последствиях.

Игнорирование психических состояний оппонентов закономерно ведет к конфликту.

6. Умение не только слушать, но и слышать доводы другой стороны является прекрасным способом предупреждения возникновения многих проблем. Нежелание (или неумение) слушать всегда воспринимается людьми как проявление неуважения к личности говорящего и к предмету его речи, что само по себе конфликтно. Дать оппоненту выговориться – это значит позволить ему «выпустить пар», и дать важную информацию о себе и общем деле.

7. Помните, что способность видеть положительные качества в оппоненте и делать ненавязчивые комплименты его деловым и личностным качествам помогает установлению хороших отношений. Улыбка и комплимент, как правило, лишают оппонента желания идти на конфронтацию и подталкивают его к поиску точек соприкосновения.

8. Имейте в виду, что склонность к жестким и категоричным оценкам закономерно ведет к конфронтации. Избегание категоричных по форме оценок любых аспектов обсуждаемой проблемы способствует сохранению конструктивности общения.

9. Не расширяйте круг обсуждаемых проблем, если не уверены, что во вновь поднимаемых вопросах у вас имеется единомыслие. В противном случае можно ненароком увеличить количество противоречий и подтолкнуть участников к активным конфликтным действиям.

## 4. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

### 4.1. Внеюрисдикционные методы разрешения конфликтов в системе управления организацией (предприятием, фирмой, компанией)

Управленческая деятельность включает конфликт по определению, целенаправленно влияет на объект и субъект управления. Однако нельзя абсолютизировать возможности управленца, т.к. в социуме фактор неопределенности действует в большей степени, чем в иных областях.

Более 85% конфликтов в системе управления разрешаются внеюрисдикционными методами.

Существует ряд точек зрения на методы обращения с конфликтом. Есть упрощенные видения методов, когда все сводится к трем типам:

- уходу от конфликта;
- подавлению конфликта;
- управлению конфликтом.

Есть детальные изложения применяемых методов.

В целом методы разрешения конфликтов разделяются на две группы: стратегические и тактические.

**Стратегические методы** – те, которые применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

- планирование социального развития;
- информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
- адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

**Тактические методы** исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом (К. Thomas), которая предполагает *две базовые тактики*:

- соперничество,
  - приспособление
- и *три производные тактики*:
- уклонение,
  - компромисс,
  - сотрудничество.

Практически все применяемые методы урегулирования конфликта вмещаются в эту внешне простую схему.



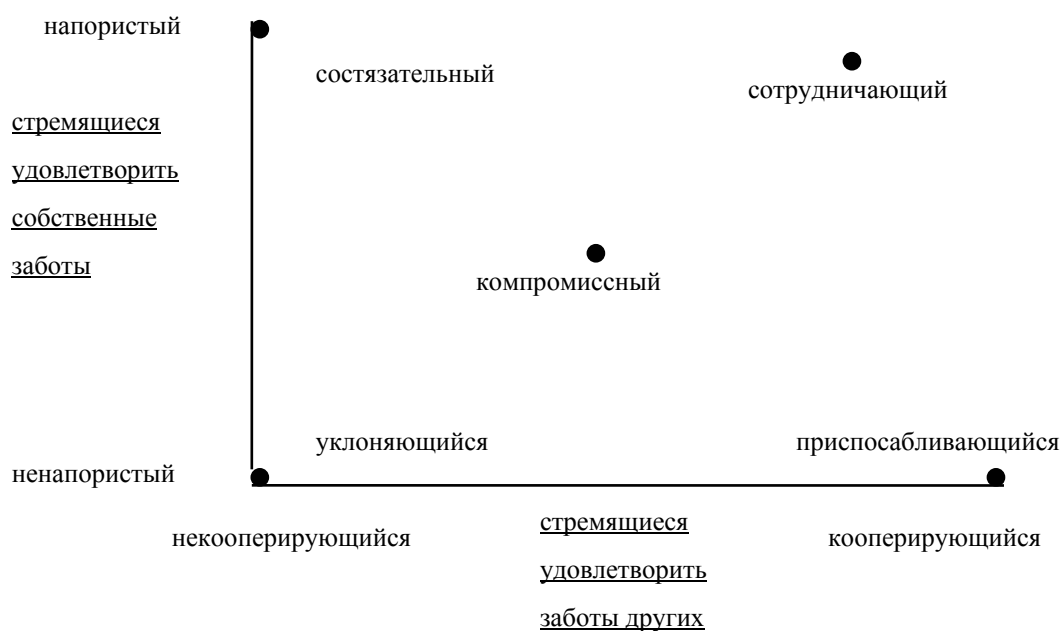


Схема. Тактические методы управления конфликтом К. Томаса

С позиции применения силы, ее использования, все методы можно разместить в виде линейной экспозиции: от приспособительного метода уступок до применения силы как основного аргумента.

Далее рассмотрим существующие на практике разновидности методов управления конфликтом.

**I. Уход от конфликта** – наиболее популярный метод управления.

Его суть: группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически. Его преимущество: решение такого рода принимается очень быстро.

Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации.

Показание к его применению – очень высокая цена издержек возможного конфликта.

*Среди других причин применения данного метода можно назвать:*

- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- давление более важных обстоятельств;
- охлаждение разгоревшихся страстей;
- сбор дополнительной информации и уход от принятия немедленного решения;
- более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт;
- ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины;
- страх перед противоположной стороной;
- неудачное время надвигающегося конфликта.

*Типичное поведение в этом случае:*

- ◆ чаще всего отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой;
- ◆ затягивание решения проблемы;
- ◆ применение замедленных процедур для подавления конфликта;
- ◆ использование секретности во избежание конфликта;
- ◆ обращение к существующим бюрократическим и юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта.

*Метод неприменим в случаях:*

- важности проблемы (тогда избегание похоже на «страусиное» поведение);
- перспективы длительного существования основ данного конфликта, поскольку метод применим лишь на относительно короткое время;
- когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Считается, что результат конфликта при таком методе управления вмещается в схему «выигрыш-проигрыш».

**II. Метод бездействия** – разновидность метода «ухода от конфликта».

Его суть: никаких действий и расчетов не производится вообще.

Данный метод оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий.

Последствия этого метода непредсказуемы, хотя может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот событий.

**III. Метод уступок и приспособления.** Администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний.

*Данный метод используется в случаях:*

- когда администрация обнаруживает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, показать свою рассудительность;
- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для Вас (следует удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);
- когда формируется стратегический потенциал для будущих спорных ситуаций;
- когда наблюдается явное превосходство другой стороны и Вы ей проигрываете;
- когда стабильность наиболее важна;
- когда в результате разрешения конфликта данным методом повышается управленческая квалификация подчиненных и изучаются собственные ошибки.

Наиболее вероятный результат метода: «проигрыш-выигрыш».

**IV. Метод сглаживания.** Используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, а также в странах традиционного коллективизма.

Метод показан в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.

Метод основан на подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, а на общих чертах делается акцент: «Мы одна дружная команда и не следует раскачивать лодку».

Вероятный результат использования этого метода предполагает наличие двух вариантов: «выигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш».

**V. Метод скрытых действий.** Применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его урегулирования.

*Причины такого выбора:*

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам;
- отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску).

*Используемая техника:* как джентльменские, так и далекие от них формы воздействия (кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, обман, создание помех).

Исход метода зависит от опыта и способностей противоположной стороны и может колебаться от варианта «проигрыш-проигрыш» до варианта «выигрыш-выигрыш».

*Негативные последствия метода:*

- скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям;
- акты саботажа;
- распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству;
- возможность возникновения сильного социального конфликта на почве скрытности.

**VI. Метод «быстрого решения».** Его суть: решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно.

*Данный метод используется:*

- при лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;
- когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации;
- когда обе стороны желают участвовать в поиске наиболее лучших вариантов соглашений;
- когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений;
- при расчете, что быстрое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

*Наиболее вероятный результат применения метода:* ближе к модели «выигрыш-выигрыш», но для этого необходимо взаимное согласие сторон.

**Его преимущества:** быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе дебатов, подготовка решений на основе принципа консенсуса.

## **VII. Метод компромисса.**

Компромисс – вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

В демократических странах является классическим методом в разрешении конфликтов.

*Суть метода:* управление конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

*Применяется в случаях:*

- когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости;
- когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
- достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
- достижения целесообразных решений в условиях давления фактора времени;
- выхода из ситуации, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
- когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений типа: «дай-возьми»;
- если обе стороны имеют достаточно времени;
- ограниченности ресурсов;
- нежелательности исхода «выигрыш-проигрыш».

*Технология метода:*

- ◆ переговоры;
- ◆ каждая сторона вносит свой вклад в движение к компромиссу;
- ◆ поиск приемлемых решений.

*Ограничения для применения метода компромисса:*

- нереалистичность первично занятой позиции по причине ее неадекватной оценки (например, преувеличения);
- принятое решение слишком аморфно и не будет эффективным;
- в случае оспаривания участниками принятых обязательств.

Результат компромисса: нет откровенно проигравшей стороны и нет явного победителя.

*Достоинства метода:*

- возможность решения спорных вопросов для обеих сторон;
- фокусирование внимания на взаимных интересах;
- использование объективного критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров на основе уважения достоинства обеих сторон;
- разработка взаимовыгодных решений.

**VIII. Метод сотрудничества** – соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

*Применяется в случаях:*

- выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса;

- когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;
- выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе;
- выработки соглашения на основе принципа консенсуса;
- когда есть время для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеих сторон;
- соблюдения принципа обязательности конфликтующих сторон и умения использовать процесс сотрудничества.

*Специфические действия конфликтующих сторон:*

- ориентация на разрешение проблемы;
- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;
- поиск интегрируемых решений;
- выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть;
- подход к конфликту как к вызову.

*Методика решения конфликта через решение проблемы, предложенная Аланом Филю, заключается в следующем:*

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- когда проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

*Ограничения в применении метода:* необязательность сторон, неблагоприятные временные условия.

*Результат применения метода:* «выигрыш-выигрыш» для обеих сторон.

**IX. Метод силы** – стремление одной стороны навязать другой свое решение.

*Применяется в следующих ситуациях:*

- когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);
- в жизненно важных для организации ситуациях, когда сильная сторона осознает свою правоту;
- против социальных групп с деструктивным поведением.

*Вероятные модели поведения:*

- навязывание стратегий типа «выигрыш-проигрыш»;
- использование конкуренции;
- использование власти путем принуждения;
- требование подчинения.

Данный метод эффективен в ситуациях, при которых администрация имеет значительное преимущество перед работниками.

*Результат применения метода:* «выигрыш-проигрыш».

## 4.2. Юридические способы разрешения конфликтов

**Юридический конфликт** – любой конфликт, в котором спор так или иначе связан с правоотношениями сторон (их юридическими правами и обязанностями), а сам конфликт влечет юридические последствия.

Юридическим следует считать любой межгосударственный конфликт, даже если стороны не связаны договором, т.к. отношения любых государств подпадают под действие норм международного права.

Юридическими по своей природе являются все трудовые, многие семейные, производственные, бытовые, межнациональные конфликты.

Можно утверждать, что не каждый конфликт – юридический, но практически каждый может завершиться юридической процедурой.

### **Разрешение конфликтов юридическим путем имеет четыре общих признака:**

1. Конфликт рассматривается и разрешается органом, уполномоченным на это государством (суд, арбитраж, ГИБДД);

2. Орган, разрешающий конфликт, действует на основе норм права, которые подразделяются на виды по различным основаниям:

- **по отраслям права:** нормы административного права, трудового права, уголовного права и др.;

- **по функциям:** нормы регулятивные, т.е. устанавливающие права и обязанности субъектов, и охранительные, т.е. защищающие;

- **по степени определенности изложения:**

*абсолютно определенные*, которые абсолютно точно определяют условия их действия (например, уголовное законодательство устанавливает точные условия, при которых приговор суда должен быть отменен, а именно: незаконный состав суда, нарушение тайны совещания судей, отсутствие подписи кого-либо из судей);

*относительно определенные*, которые не содержат полных сведений о правах и обязанностях участников (так, относительно определенный характер имеет большинство санкций уголовного права, например, лишение свободы на срок от 1 до 5 лет);

*альтернативные*, т.е. предусматривающие несколько вариантов поведения сторон или санкций за их нарушение (например, наказание может предусматривать исправительные работы на срок до 1 года или штраф, или обязанность загладить причиненный ущерб);

- **по кругу лиц** нормы подразделяются на:

*общие*, распространяющиеся на всех лиц данной территории и

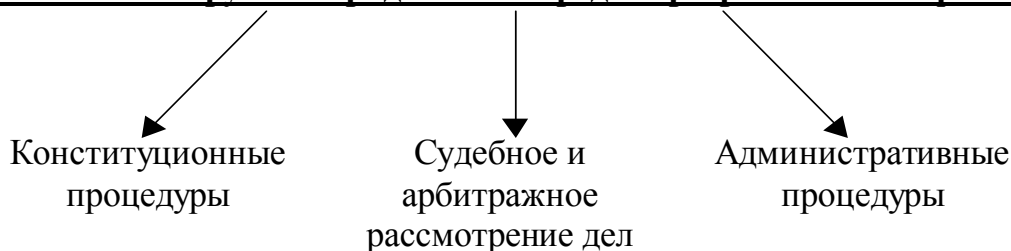
*специальные*, действующие лишь в отношении какой-либо категории лиц, например, врачей, пенсионеров и др.;

3. Конфликтующие стороны в период рассмотрения спора наделяются предусмотренными законодательством правами и обязанностями;

4. Решение, принятое по конфликту, обязательно для сторон.

Таким образом, конфликт приобретает четкие очертания, он формализуется.

**Три основные группы юридических средств разрешения конфликта**



**I. Конституционные процедуры** применяются главным образом при возникновении конфликтов в политической сфере.

▼ **Конфликты при разделении властей.**

В реальной жизни функции трех ветвей власти – законодательной, исполнительной и судебной часто вступают в противоречия, перерастающие порой в самые серьезные конфликты (например, вооруженный конфликт между Президентом и Парламентом РФ в октябре 1993 г.). Особенно часто имеет место вмешательство со стороны исполнительной власти в судебную или законодательную сферы. Подобные конфликты должны всегда разрешаться легитимными, конституционными средствами. Конституция достаточно полно описывает компетенцию каждой из ветвей власти и представляет собой базу для разделения их функций. Нарушение Конституции как раз и порождает конфликт между властями. Однако, многие юридические факты, описанные в Конституции РФ 1993 года, пока не имеют специального процедурного подкрепления в законах. Это касается, в частности, едва не возникшего в мае 1999 г. юридического прецедента по отрешению Президента РФ от должности на основании выдвинутого Государственной Думой обвинения в уголовном преступлении по пяти пунктам.

Конфликты на высшем уровне власти должны разрешаться только при условии четкого соблюдения каждым из органов власти своей компетенции, предусмотренной Конституцией и законами.

На высшем государственном уровне функция предотвращения конфликтов между властями возлагается на Президента как гаранта соблюдения Конституции, а на нижестоящих уровнях такую сдерживающую роль должны играть главы администрации, представительные и судебные органы.

***Техника предупреждения и разрешения конфликтов между властями включает:***

- систематические переговоры между главами и представителями соответствующих органов и ведомств (Президентом и парламентом, министрами и депутатами и т.д.);
- обмен документами;
- работу согласительных комиссий.

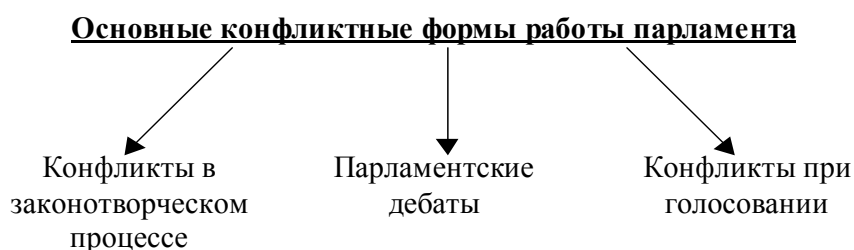
▼ **Конфликты в парламенте.**

В парламенте (Федеральном Собрании РФ) достаточно часто возникают разногласия и конфликты между политическими партиями, фракциями, отдельными депутатами.

***Основные способы разрешения конфликта в парламенте:***

- навязывание воли одной или нескольких групп депутатов другим участникам. Это происходит в основном в итоге голосования, при котором принимается решение большинством голосов;
- компромисс, для достижения которого используются различные процедуры;

- консенсус, представляющий собой осознанную форму социального партнерства, согласия, единодушия.



#### Конфликты в законотворческом процессе.

В соответствии с Конституцией РФ (статья 105) конфликтная ситуация, возникающая из-за отклонения Советом Федерации проекта закона, принятого Государственной Думой, разрешается следующим образом: палаты могут создать согласительную комиссию для преодоления разногласий и в случае ее успешной работы проект закона повторно рассматривается Государственной Думой. Эта эффективная форма применяется во многих странах. Если комиссия создана не была или не пришла к согласованному решению, то Дума может провести повторное голосование законопроекта, который будет считаться принятым, если за него проголосует не менее 2/3 от общего числа депутатов Думы. Регламент Государственной Думы подробно описывает согласительную процедуру при повторном рассмотрении законопроектов, отклоненных Советом Федерации. После этого голосования законопроект направляется уже не в Совет Федерации, а Президенту РФ (таким образом, конфликт в парламенте уже не будет возобновлен).

Порядок преодоления разногласий с Думой также описан и в Регламенте Совета Федерации.

#### Парламентские дебаты.

Во время парламентской дискуссии в каждой из палат нередко возникают конфликты между депутатами. Основой разрешения конфликтов в таких случаях являются регламенты и иные нормативные акты палат. Некоторые нормы содержат правила *депутатской этики*, например, запрет на оскорбительные выражения, на использование ложной информации.

Предусмотрены и *санкции к нарушителям*:

- лишение слова;
- лишение права на выступление в течение дня;
- предупреждение;
- указание;
- удаление из зала приглашенных лиц.

В регламентах устанавливаются продолжительность выступления, очередность их обсуждения.

#### Конфликты при голосовании.

В практике Федерального Собрания РФ были случаи незаконного голосования за отсутствующих депутатов, самовольных поправок текста уже проголосованного проекта. В настоящее время процедура голосования более или менее отработана. Так, закон может быть принят в результате его *трехкратного обсуждения* и внесения соответствующих поправок на каждом из чтений, что практически позволяет свести на нет конфликтные ситуации.

Многое зависит и от *порядка голосования*, принятого депутатами по конкретному вопросу (*открытое, поименное или тайное*).



▼ **Конституционный Суд.** Порядок деятельности Конституционного Суда РФ определен Конституцией РФ (статья 125).

Конфликт, разрешаемый Конституционным Судом, очень специфичен, так как Конституционный Суд в специфической форме контролирует соблюдение Конституции другими государственными органами, поддерживая баланс трех ветвей власти и оберегая принципы демократического правового государства.

**Конституционный Суд разрешает конфликты:**

- между законодательными и исполнительными органами;
- между государственными органами Федерации и ее субъектов;
- между государственными органами и гражданами.

Конституционный Суд разрешает конфликты, опираясь на четкие юридические нормы Закона о Конституционном Суде.

**Основные процедуры, применяемые Конституционным Судом при разрешении конфликтов:**

- рассмотрение дел о соответствии федеральных законов, нормативных актов Президента РФ, Совета Федерации, Государственной Думы, Правительства РФ Конституции РФ.
- рассмотрение дел о соответствии конституций республик, уставов, законов субъектов Российской Федерации Конституции РФ;
- рассмотрение споров между органами государственной власти;
- рассмотрение международных договоров РФ и нарушений конституционных прав и свобод граждан.

Решение, вынесенное Конституционным Судом, не подлежит пересмотру и является для всех обязательным.

▼ **Согласование правовых актов.**

Нормативно-правовой акт – один из основных источников права современного государства, он создается в результате деятельности компетентных органов государства или всенародным волеизъявлением – референдумом. Нормативные акты в зависимости от их юридической силы можно разделить на две большие группы: законы и подзаконные акты. Акты вышестоящих органов обладают более высокой юридической силой, чем акты нижестоящих:



Нормативно-правовые акты – законы, указы Президента, постановления Правительства и др. – не всегда соответствуют друг другу, что порождает конфликты при применении права, когда стороны ссылаются на разные правовые акты.

Согласование правовых актов возможно в различных формах:

- отмена одного или обоих конкурирующих актов;
- признание акта недействительным;
- внесение в него поправок или дополнений;
- издание нового акта.

Для устранения противоречий между актами на федеральном уровне используются парламентские слушания, встречи между представителями законодательной и исполнительной властей. Позитивную роль играет деятельность Министерства юстиции, которое регистрирует все ведомственные нормативные акты и следит за их соответствием действующему законодательству.

Большое значение имеет согласование федерального законодательства и нормативных актов субъектов федерации. Здесь формируется большое число юридических конфликтов, требующих вмешательства Конституционного Суда.

Президент РФ вправе приостанавливать действие актов субъектов РФ, если они противоречат действующим законам (статья 85 Конституции РФ); Президент также вправе отменять постановления федерального Правительства в случае их несоответствия Конституции, законам и нормативным указам (статья 115 Конституции РФ). Все эти юридические механизмы способны разрешить конфликт законным путем.

## **II. Судебное и арбитражное рассмотрение дел.**

Судопроизводство, включая арбитражный процесс – специфическая форма разрешения споров и конфликтов.

**В РФ существует четыре вида судопроизводства** (не считая Конституционного Суда):

- гражданское;
- уголовное;
- административное;
- арбитражный процесс.

▼ **Гражданское судопроизводство** функционирует при рассмотрении имущественных споров, личных неимущественных, трудовых, земельных, семейных, наследственных дел. Ежегодно в судах рассматривается более 3 млн исков. Нормой гражданского процессуального кодекса является возможность окончить дело **мировым соглашением**, которое представляет собой не частное соглашение сторон, а акт судебной власти. С вопроса о том, не хотят ли стороны закончить спор мировым соглашением, начинается рассмотрение дела в суде первой инстанции.

Исправление судебных ошибок возможно путем **кассационного обжалования** судебного решения, а также **пересмотра его в порядке надзора**. Конечно, и эти формы не являются гарантией против возобновления конфликта, если не устранена его основная причина.

Условием для наступления гражданско-правовой ответственности является наличие состава гражданского правонарушения.

**Признаки состава гражданского правонарушения:**

- 1) **противоправность поведения** – обязательный признак правонарушения;
- 2) **наличие вреда** (материального или морального) **и убытков** (имущественных потерь, выраженных в денежной форме);
- 3) **причинная связь между противоправным поведением и вредоносными последствиями**. Эта связь должна быть объективной и в аналогичных условиях породить такие же последствия;
- 4) **вина правонарушителя**. В гражданском праве неприменим уголовно-правовой подход к определению вины как к психическому отношению лица к содеянному, так как в гражданском праве, кроме граждан, субъектами могут выступать и юридические лица, о наличии психического отношения которых говорить сложно. Поэтому в гражданском праве существует **презумпция вины нарушителя**, то есть потерпевший не обязан доказывать вину нарушителя, она и так предполагается законом. Напротив, нарушитель обязан доказать, что вред возник не по его вине.

▼ **Уголовное судопроизводство.**

Уголовному судопроизводству предшествует конфликт, представляющий собой преступление.

Конфликт может быть:

- между преступником и потерпевшим;
- между преступником и государством (например, дача или получение взятки).

В отличие от гражданского судопроизводства криминальный конфликт обычно уже закончен до начала уголовного процесса (потерпевший убит, вещь украдена и т.д.). Задача уголовного суда состоит в том, чтобы установить, виновен ли подсудимый. В уголовном судопроизводстве конфликт чаще всего заканчивается «силовым решением», то есть применением меры государственного принуждения. Мирный исход является исключением: по делам частного обвинения (побои, оскорбления, клевета) допускается до и в ходе судебного разбирательства примирение обвиняемого с потерпевшим (ст. 27 УПК).

Однако нельзя отождествлять обвиняемого (подсудимого), а иногда и подозреваемого с преступником. Только суд в приговоре может признать гражданина лицом, совершившим преступление. До установления состава преступления лицо считается невиновным в силу господства в уголовном праве **презумпции невиновности**, включенной теперь в текст Конституции РФ (статья 49).

**Признаки состава уголовного преступления:**

- 1) **объект преступления** – охраняемые законом общественные отношения;
- 2) **объективная сторона** – запрещенное законом общественно опасное деяние и его вредоносные последствия;
- 3) **субъект преступления** – лицо, совершившее деяние и способное нести за него ответственность (уголовная ответственность наступает с 16 лет, а за некоторые виды преступлений – с 14 лет);
- 4) **субъективная сторона** – психическое отношение лица к совершенному им деянию (например, готовился ли преступник к деянию или вред был причинен по недосмотру). От этого показателя зависит мера наказания.

▼ **Арбитражный процесс** в отличие от гражданского судопроизводства имеет дело в основном с организациями (предприятиями, фирмами, акционерными обществами и т.д.). Арбитражные суды разрешают преимущественно конфликты в предпринимательской деятельности, поэтому их роль резко возросла при переходе к рыночной экономике. В 1994-1995 гг. в РФ разрешалось в год более 300 тыс. споров.

***Арбитражный суд рассматривает следующие ситуации:***

- экономические споры между предпринимателями;
- споры между предпринимателями и органами государственной власти и управления.

Арбитражный порядок рассмотрения экономических конфликтов не является единственным: стороны вправе провести между собой ***прямые переговоры, обратиться к консультантам, посредникам, третейским судьям (частному, коммерческому арбитражу)*** и др., то есть выбирать между государственным и негосударственным порядком разрешения конфликта.

Однако лишь арбитражный процесс остается наиболее надежным способом законного завершения спора и гарантирует государственную поддержку принятого арбитражем решения.

***Процедура рассмотрения дела арбитражным судом близка к гражданскому процессу*** (она прописана в новом Арбитражном процессуальном кодексе, принятом в 1995 г.), однако имеет и отличия.

***Основные отличия арбитражного процесса:***

- 1) в арбитраже часто применяется процедура досудебного разрешения конфликта;
- 2) спорящие могут передавать из арбитража любой спор (кроме спора с государственными органами) в третейский суд по их усмотрению;
- 3) арбитражный суд обязан помочь сторонам найти компромиссное решение.

**III. Административные процедуры.**

Многие юридические конфликты разрешаются государственными органами, как коллегиальными (например, административной инспекцией), так и единоличными (например, инспектором ГИБДД). Такой порядок разрешения конфликтов – не лучший, так как в этих случаях орган исполнительной власти рассматривает конфликт гражданина с этой же властью. В качестве примера можно рассмотреть деятельность инспектора ГИБДД, который сам фиксирует нарушение гражданином правил дорожного движения, сам принимает решение о его наказании и сам же штрафует. Таким образом, в этой ситуации функции судьи берет на себя исполнительная власть, что допускает возможность произвола в действиях с ее стороны. Поэтому в последние годы все более широко стал применяться не только гражданско-правовой, но и ***административный судебный порядок*** рассмотрения споров. Конституция РФ (статья 46) предусматривает право граждан обжаловать в суде действия любого органа государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и должностных лиц.

## 5. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Существенным компонентом каждого из названных в предыдущем разделе методов, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

В англоязычной литературе по конфликтологии имеют место *два подхода* к оценке переговоров между сталкивающимися сторонами. Это:

1. **«Достижение соглашения», являющееся разновидностью социального конфликта.** Данная разновидность может быть определена как символическая коммуникация, с помощью которой две и более сторон стараются достичь соглашения, когда их интересы противостоят друг другу;

2. **Собственно переговоры как процесс, при котором позиции, изначально расходящиеся, становятся идентичными.**

В переговорном процессе важным фактором, влияющим на его результативность, является участие третьей стороны.

### 5.1. Участие третьей стороны в урегулировании конфликтов

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов могут выступать один человек, иногда группа из двух-трех и более профессионалов, а также и государство.

**Медиация** – один из древних способов разрешения конфликта. Она была известна в древнем Китае, странах Африки, где старейшины рода выступали в качестве профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных ситуаций. Как общественно значимая деятельность медиация сформировалась в 60-е годы в США.

В роли третьей стороны в конфликте могут выступать как официальные, так и неофициальные медиаторы.

**Официальными медиаторами могут быть:**

- отдельные государства;
- межгосударственные организации (например, ООН);
- государственные правовые институты (суд, прокуратура и др.);
- представители правоохранительных органов;
- общественные организации;
- руководители предприятий;
- профессиональные медиаторы – конфликтологи.

**Неофициальными медиаторами обычно являются:**

- представители религиозных организаций;
- известные и авторитетные люди (политики, бывшие государственные деятели);
- неформальные лидеры общественных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец и т.д.);
- друзья, просто свидетели конфликта.

Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник и наблюдатель.

**Третейский судья** – наиболее авторитарная роль, так как он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит решение, которое не оспаривается.

**Арбитр** также обладает значительными полномочиями. Конфликт поступает на рассмотрение арбитра, участвующие стороны становятся в своих действиях пассивными и реактивными относительно действий арбитра. Выработанный приговор может носить консультативный (т.е. использоваться в качестве совета) или обязывающий характер. Стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях. Существуют различные **типы арбитража**: *обязывающий, ограниченный* (стороны ограничивают свой риск, устанавливая пределы до начала разбирательства); *арбитраж окончательного предложения* (каждая из сторон представляет свой вариант решения по данному спору, а арбитр вправе выбрать любой из них без каких-либо изменений); *рекомендательный* (решение арбитра носит рекомендательный характер, и стороны могут принять его, либо отвергнуть); *посреднический* (форма смешанного урегулирования конфликта, когда стороны могут выбрать лицо, совмещающее функции и посредника, и арбитра).

**Посредник** – более нейтральная роль. Будучи профессионалом, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

**Консультант** – квалифицированный и непредвзятый специалист, выступающий в качестве третьей стороны. Он должен быть ученым-практиком, экспертом. Консультирование – новаторская форма вмешательства в конфликт. В задачи консультанта входят:

- сбор фактических данных;
- определение предмета спора;
- выяснение того, как подобные ситуации уже решались где-то и кем-то прежде;
- нахождение способа взаимовыгодного выхода из конфликта.

– **Помощник** участвует в урегулировании конфликта с целью организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в обсуждение по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

**Наблюдатель** своим присутствием сдерживает конфликтующие стороны от взаимной агрессии или от нарушения уже достигнутых договоренностей.

Тот или иной тип участия третьей стороны в конфликте зависит от конкретной ситуации. Так, роль третейского судьи или арбитра эффективна при ужесточении конфликта, необходимости принятия быстрого решения. Исход конфликта зависит от авторитета и роли третьей стороны.

***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 (посредник, помощник, консультант);
- содействие нормализации отношений (посредник, консультант, помощник);
- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, консультант, наблюдатель).

**Деятельность руководителя (администратора, менеджера) по урегулированию конфликтов.**

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может использовать любой тип медиаторства: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник, наблюдатель.

***Существуют два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта:***

1 Руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Арбитраж менее эффективен в разрешении межличностных конфликтов, так как:

- побуждает руководителя к поиску истины, а не нормализации человеческих отношений;
- принятие решения в пользу одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес арбитра;
- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию этого решения.

2 Руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Но основными для руководителя являются роли арбитра и посредника.

**Роль арбитра** для руководителя целесообразна при урегулировании конфликтов по вертикали, то есть когда оппоненты находятся в подчинении друг у друга.

***Роль арбитра оптимальна в ситуациях, когда:***

- одна из сторон явно неправа;
- конфликт быстро обостряется;
- конфликт развивается в экстремальных условиях (состояние войны, аварийная ситуация);
- нет времени на длительное разбирательство;
- конфликт незначительный и кратковременный.

***Роль посредника для руководителя целесообразна в ситуациях:***

- конфликта по горизонтали, то есть когда оппоненты не находятся в подчинении друг у друга;
- длительных, сложных, неприязненных взаимоотношений сторон;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы;
- наличия у оппонентов позитивных навыков общения.

**Общие требования к руководителю, выступающему в роли посредника:**

- он независим или относительно независим от участников конфликта;
- в своих действиях подчеркнута нейтрален;
- он организует и ведет переговоры;
- с позиции нейтралитета он должен быть вне всякого подозрения;
- посредник есть слуга сталкивающихся сторон. Переговоры, их периодичность, время – не являются предметом его самореализации;
- его главная забота – продуктивность встреч;
- действия посредника сводятся к поддержанию порядка, ведению конструктивной дискуссии, выдвижению предложений в ту или иную сторону для преодоления разногласий;
- посредник не имеет права ни говорить, ни делать что-либо в усиление позиции какой-либо одной из сторон;

- ему не следует бояться и задавать вопросы на уточнение или понимание. Куда хуже, если из-за непонимания нить дискуссии уплывет из рук ее организатора;
- посредник не должен подгонять дискутирующих: обычно участники переговоров к этому относятся негативно.

**Особенности посредничества:**

- ⇒ посредничество используется, когда стороны приходят к выводу о невозможности справиться с обстоятельствами конфликта самостоятельно;
- ⇒ у посредника не имеется административной власти в выработке решений по выходу из конфликта;
- ⇒ посредник отвечает за честное ведение переговоров, но не за конкретное соглашение.

Власть посредника свойственна его возможности призывать к сторонам в целях достижения соглашения, основанного на их собственных интересах или прошлых действиях или же на репутации самого посредника как полезного ресурса.

Немногие из руководителей способны выполнять роль посредников. Эти действия требуют специально подготовленного персонала.

- Такую роль выполняют омбудсмены на предприятиях Великобритании, занимающие в корпорации позиции независимых менеджеров, оказывающих неформальную помощь администрации и работникам в сфере труда.
- Среди лиц, придерживающихся иудейской религии, такую роль выполняет раввинат.
- Но чаще всего эти задачи возлагаются на специалистов по посредничеству. Так, в США существует более 250 центров по разрешению конфликтов, проводящих более 230000 слушаний в год. В большинстве развитых стран правительства создают специальные посреднические организации в составе министерств и департаментов по труду.

## 5.2. Институт переговоров: виды, функции, динамика и правила проведения

Как уже отмечалось, выделяют два вида переговоров: ведущихся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Но возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Переговоры необходимы для принятия совместных решений.

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

Переговоры не нужны, если противоречие можно разрешить на основе законодательных или иных нормативных актов.

**Классификация переговоров, основанная на выделении различных целей их участников:**

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений* (например, временного соглашения о прекращении военных действий).



2. **Переговоры о нормализации** (их цель – перевести конфликтные отношения в более конструктивное русло).

3. **Переговоры о перераспределении** (одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой).

4. **Переговоры по достижению побочных эффектов** (в ходе переговоров решаются второстепенные вопросы: демонстрация миролюбия, отвлечение внимания и т.д.).

В зависимости от целей, которые преследуют участники, выделяют различные **функции переговоров**:

- информационную (обмен мнениями по какой-либо проблеме);
- коммуникативную (налаживание новых связей);
- координации действий;
- контроля (например, по поводу реализации соглашений);
- отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для наращивания сил);
- пропаганды (желание одной из сторон показать себя в выгодном свете);
- проволок (одна из сторон желает вселить надежду у другой на решение вопроса и таким образом успокоить, расслабить ее).

**Типы совместных решений участников переговоров:**

- 1) компромисс;
- 2) асимметричное решение;
- 3) нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

**Компромисс** означает, что стороны идут на взаимные уступки. Компромисс считается реальным тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.

Когда интересы сторон не позволяют найти им «серединное» решение, стороны могут принять **асимметричное решение**, относительный компромисс. В этом случае уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Первая сторона сознательно идет на это, иначе она понесет еще большие потери.

Участники переговоров могут также разрешить противоречия путем **нахождения принципиально нового решения**. Этот тип совместного решения был подробно разработан американскими исследователями Р. Фишером и У. Юри в 80-х годах. Данный способ основывается на открытом, кропотливом анализе истинного соотношения интересов оппонентов и позволяет им рассмотреть существующую проблему шире изначально заданных позиций. Поиск принципиально нового решения открывает совершенно иные перспективы для сторон на основе сотрудничества.

**Переговоры являются смесью 4 видов деятельности:**

- ⇒ достижения реальных результатов;
- ⇒ изменения или влияния на баланс сил;
- ⇒ поддержания конструктивного климата;
- ⇒ достижения процедурной гибкости.

**Достижение реальных результатов** требует: продуманного обмена информацией о целях, ожиданиях и приемлемых соглашениях; умения представить собственную позицию так, чтобы она оказывала влияние на восприятие другой стороны; работы шаг за шагом по направлению к компромиссу и уступкам обеим сторонам.

**Для влияния на баланс сил** используется такая техника, как «**борьба**», результатом которой является эскалация конфликта. Короткая, направленная и жесткая конфронтация предпочтительнее серии стычек. **Манипулирование** – более скрытая форма воздей-

ствия на результат, усиления собственной позиции в переговорах. Далее идут факты и экспертиза. Использование привлекательных **альтернатив** усиливает позиции в переговорах одной из сторон. **Техника обследования** позволяет выявить интересы оппонента, задает направления для дискуссии. **Укрепление взаимоотношений** происходит за счет развития доверия и одобрения.

**Поддержание конструктивного климата** требует:

- 1) отделения личности от ее поведения, которое приводит к напряженности;
- 2) избегания моментов поведения, которые порождают напряженность;
- 3) использования поведенческих актов, которые снижают напряжение.

**Достижение процедурной гибкости** – разновидность переговорных действий. Под ее воздействием можно изменить неуступчивую позицию с помощью благоприятных компромиссов.

До начала переговоров следует еще **убедить оппонентов в целесообразности самих переговоров**, для чего используется ряд методов, способных:

- ⇒ обеспечить поддержку общественного мнения в пользу переговоров;
- ⇒ вовлечь в процесс лиц, обладающих авторитетом не только для Вас, но и для противоположной стороны;
- ⇒ обеспечить своеобразную рекламу переговорам, показав их преимущества по сравнению с другими методами;
- ⇒ дать возможность провести хотя бы одну встречу за переговорным столом для облегчения дальнейшего процесса.

**Для проведения переговоров необходима подготовка.** Для этого используются разные вспомогательные средства. Это могут быть:

#### Карта анализа конфликта

Участники	Спорные вопросы	Интересы	Возможность спорных вопросов	Источник силы (влияния)	Позиции (предложения)	Заинтересованность в работе с другими участниками	Другие комментарии

или же более детальный «**План ведения переговоров**», подробно представленный в западной литературе по менеджменту Д. Лотцем, С. Дюпоном и др.

**Предупреждение** при использовании вспомогательных средств:

любой вид столкновения базируется не только на просчитанных, но и на непредсказуемых факторах.

Непредсказуемые факторы приводят к определенной степени риска.

**Согласно В. Мاستенбруку, переговоры проходят через 4 фазы:**

1. **Подготовительную фазу**, которая включает предварительные неформальные консультации и наработку альтернативных соглашений;
2. **Фазу первоначального выбора позиции**, где стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны;

3. **Поисковую фазу**, посвященную дискуссиям, которые могут проходить в форме давления или неограниченного поиска интегративного решения;

4. **Тупиковую или финальную фазу**.

Тупиковый момент в ходе переговоров возникает в случае, когда многочисленные предложения уже на столе, а решение вопроса находится на точке замерзания.

Эта фаза позволяет понять степень жесткости противостоящих позиций и открывает возможность поиска принципиально новых решений.

**Результатом переговоров и их целью является заключение договора, который может носить различные наименования:**

- **Договор** – это такой правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Это может быть: мирный договор, союзный договор, договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, договор о ненападении, договор о торговле, мореплавании и т.д. В международной сфере наиболее значимые договоры иногда называют *пактами* (от лат. pactum – договор) с последующей расшифровкой содержания.

- **Конвенция** – это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования (например, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные и почтовые конвенции).

- **Соглашение** – это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок (например, соглашение о пользовании пограничными водами, временное торговое соглашение).

- **Протокол** – обычно фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу (например, протокол по таможенно-тарифным вопросам, протокол о продлении срока действия договора). Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению (Дополнительный протокол. Протокол согласования. Заключительный протокол).

- **Протокол о намерениях** – это соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов в процессе переговоров.

- **Декларация и меморандум** – довольно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то вопросе (такова, например, Декларация трех держав: СССР, Великобритании и США, принятая в декабре 1943 г. в Тегеране).

- **Джентльменское соглашение** – это договор, заключенный в устной форме между договаривающимися сторонами, не имеющий характера официального договора.

В практике переговоров продление договора обозначается словом *продлонгация*. Заявление участником переговоров о своем желании прекратить действие договора, называется *денонсацией договора*. В международной практике такое заявление называется *нотой*.

Принято считать, что если стороны подписали договор, то переговоры прошли не впустую. Но наличие договора еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются основными показателями их успеха.

Ключевым моментом в переговорах является выработка приемлемого для сторон решения. В связи с этим С. Карпентер и В. Кеннеди предложили 10 основных принципов по преодолению различий в переговорах:

1. Конфликты являются смесью процедур, взаимоотношений и содержания.
2. Решение проблем только техническими средствами порождает больше конфликтов, чем разрешает их. Решения принимаются не компьютерами, а сложными и непредсказуемыми человеческими существами;
3. Чтобы найти нужное решение, Вы должны понять проблему;
4. Найдите время для планирования стратегии и следуйте ей;
5. Прогресс требует позитивных рабочих взаимоотношений;
6. Когда конфликт серьезно поляризуется, тогда даже полезная информация воспринимается с недоверием и попадает в глухие уши;
7. Переговоры начинаются с конструктивного определения проблемы;
8. Участвующие стороны должны помогать друг другу в достижении решения;
9. Долговременные решения базируются на интересах, а не на позициях;
10. Процесс переговоров должен быть гибким;
11. Подумайте, что Вы сделали неверно в ходе переговоров;
12. Не прибегайте к грубости;

**Основные правила ведения дискуссии:**

⇒ **Правило выслушивания.** Когда кто-то выступает (неважно, чью сторону он представляет), остальные должны внимательно выслушать его аргументы и не прерывать замечаниями, протестами и прочими недружелюбными действиями.

Уже одна эта привычка требует значительной сосредоточенности сторон.

⇒ **Правило равенства.** Демократическая традиция общения не признает иерархически обусловленных ритуалов и символов поклонения.

За столом переговоров исчезает авторитет власти и остается власть авторитета. Сила позиции – в ее аргументированности и богатстве альтернатив выхода из сложившейся ситуации.

В связи с этим В. Мастенбрук говорит о силе убеждения, выделяя 4 ее составляющие:

- ясную, хорошо структурированную манеру объяснения собственной точки зрения;
- обоснованно свободное и раскрепощенное поведение, не доходящее до беспечности;
- вариативность темпа речи и тембра голоса, использования конкретных примеров, генеральных линий; помощь наглядными пособиями;
- эмоциональную, слегка высокопарную передачу собственной точки зрения, до тех пор, пока это не стало краснобайством.

⇒ **Процедурное правило.** Здесь выделяется несколько моментов организации взаимной дискуссии:

- сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;
- определенный порядок общения: доклад одной стороны, далее вопросы на понимание и уточнение («Правильно ли я Вас понял?»), далее критическое осмысление сказанного. В таком же порядке происходит заслушивание другой стороны;
- очередность сообщений: на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем – другая;

- ограничение выступлений во времени (любой доклад длится 10-20 минут; для критических выступлений отводится 5-7 минут);
- поддержание работоспособности участников переговоров с помощью перерывов (лучше через каждый час), обеспечение питания и пр.

⇒ **Правило безоценочных суждений.** Речь идет об отказе употребления слов, несущих негативный смысловой оттенок в адрес другой стороны.

⇒ **Правило переговорной комнаты.** Не будет продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где обстановка подчеркивает властные полномочия и создает атмосферу неравенства. Для этого необходимо выделить специальное помещение, особым образом расставить в нем мебель, оснастить его проекционной аппаратурой, большими отрывными блокнотами и пр.

**Наличие опыта** выступает одним из существенных слагаемых эффективности переговоров. Распределение подготовительного времени для ведения переговоров опытными и неопытными переговорщиками происходит по-разному. С. Дюпон предлагает следующие подсчеты распределения подготовительного времени:

**Распределение подготовительного времени  
опытными и неопытными переговорщиками**

Вид деятельности	(в %)	
	Неопытные	Опытные
Диагностика	16	25
Цель	33	16
Альтернативы	8	25
Тактики	25	16
Стратегия	16	16

Из таблицы видно, что наиболее **существенные различия** в затратах времени складываются вокруг вопроса **с поиском альтернатив**. Опытные **больше** времени отдают **диагностике** и **меньше** – **тактикам**, а **поиск цели** отнимает больше времени у менее опытных участников переговоров.

**Типичные ошибки, допускаемые при проведении переговоров:**

- превращение переговоров в процесс подсчета очков, набранных сторонами;
- долгий поиск «правых» и «виноватых»;
- отказ от подхода: «говорить по делу»;
- отказ рассматривать любой разговор с представителями сторон как переговорный;
- оценка переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик;
- смешивание упорства в переговорах с упрямством;
- отсутствие фиксированной оценки характерных черт чье-либо переговорного стиля и его воздействия на участников переговоров;
- непонимание манипуляций как собственных, так и другой стороны;
- отношение к перерывам в ходе переговоров как к признаку слабости;
- рассмотрение совместного поиска решения как отступления другой стороны;
- откровенная грубость, рассматриваемая как норма общения;
- авторитарность поведения как следствие отсутствия умения вести переговоры в условиях равноправия сторон.

**Уловки и нелояльные приемы, нарушающие правила рационального диалога:**

1. **Уклонение от темы** – наиболее распространенный нелояльный прием, который приводит к подмене предмета обсуждения другими тезисами, к неверным оценкам позиций. Средством, препятствующим применению приема уклонения от темы, служит четкое определение предмета спора и соблюдение правил ведения полемики;

2. **Аргументы к личности** – самая значительная группа нелояльных приемов. Среди них выделяются следующие:

- **использование прямых угроз в адрес оппонента.** Если в полемике применяется подобный аргумент, нет смысла идти на обмен угрозами. Диалог, в котором проявилась тенденция к обмену угрозами, лучше прервать, пока он не зашел слишком далеко. Такая полемика бесперспективна;

- **использование намеков и разоблачений** с целью подрыва доверия к доводам противоположной стороны. В этом случае обычно используются сплетни, ложная информация, сенсационные разоблачения по принципу: «чем невероятнее, тем правдоподобнее». В основе подобных доводов обычно лежит распространение различных слухов – особой формы альтернативного распространения информации. Существует следующая формулировка «Закона слухов»:

**$S = F (B \cdot D)$** , т.е. слух есть функция от произведения важности события на его двусмысленность.

Устранение слухов заключается в устранении двусмысленности. Но чем больше оппонент с целью противодействия слухам будет проявлять рвения в устранении двусмысленности, тем больше будет привлекать внимания к самому факту и будет расти показатель важности события. Отсюда следует, что слухов не будет, если не будет поводов к ним;

- **использование ярлыков и оскорблений** является показателем крайне низкого уровня полемики. Идти на обмен ярлыками и оскорблениями – недостойно не только из уважения к себе, но и из уважения к предмету спора. Если спор переходит в перепалку, то самый разумный выход из положения – прервать его, чтобы не подвергаться оскорблениям;

3. **Аргументы к аудитории** – это популистская апелляция к аудитории для поддержки своей позиции, заигрывание с аудиторией и призыв решить вопрос методом большинства. Аргументы к аудитории, нередко применяемые особенно политическими лидерами, – самый сильный довод у тех, кто хочет добиться победы любой ценой. Деструктивная сила такого довода оказывается намного весомее конструктивных способов противодействия ему. Это обусловлено теми внутренними напряжениями, которые копятся в сознании и психологии массового субъекта особенно в условиях неудачно проводимых реформ. Единственное средство противодействия такому приему – не доводить сознание массового субъекта до состояния неустойчивости, когда аргумент к аудитории способен привести к дезорганизации.

**Существует немало и других нелояльных приемов, таких как:**

- **аргументы против регламента.** Это уловки, имеющие целью сорвать спор любыми средствами: экстравагантными заявлениями, провокациями, топаньем ногами, свистом, попытками занять весь регламент своими разглагольствованиями и т.д.

- **аргументы против демонстрации (нелояльные доказательства в споре)** предназначены для ревизии доказательства и подмены верных рассуждений правдоподобными. **К ним относятся:**

– **софизмы и паралогизмы**, употребляемые вместо доказательств. Софизм – ошибка, совершаемая с целью запугать противника: некорректные отождествления, двусмысленность, подмена познавательных и практических принципов и др. Паралогизм представляет собой, как правило, неумышленную ошибку;

– **оттягивание доказательств** с помощью заявлений типа: «Мы не будем останавливаться на этом доводе, ложность которого очевидна для каждого» или «Рассмотрим пока более важные вопросы»;

– **неоспоримо доказанное положение**. Такой довод вводится с помощью суждений типа: «По мнению ученых, данное явление...» или «Современной наукой доказано...». На подобные доводы следует ставить четкие вопросы, делать конкретные уточнения, которые, как правило, сводят их к нулю.

– **искажение предмета спора** (диверсия в споре). Искажение предмета спора может происходить в самой откровенной форме (например, только что спорили об инвестициях, как с чьей-то подачи вниманием завладела проблема противопожарной безопасности). Более тонкой диверсией в споре также можно считать обсуждение следствий, а не причин сложившейся ситуации.

Рассмотренные выше уловки и нелояльные приемы свидетельствуют о том, что не с каждым субъектом можно вступать в переговоры.

<p>Вступать в переговоры можно только с тем, кто может спорить основаниями, а не сентенциями, с тем, кто выслушивает доводы оппонента и способен достойно принять то, что правда оказалась на другой стороне.</p>
---

### Выводы

Теория конфликтов охватывает довольно широкий круг вопросов. Это определение самого понятия конфликта, раскрытие его природы как особого общественного явления, изучение причин и условий возникновения конфликтных ситуаций, их профилактики, контроля и разрешения. Анализируется структура или, как принято называть «анатомия» конфликта как определенной системы, а также движущие силы (участники) развития социальных коллизий. Важную проблему составляют и вопросы типологии, классификации конфликтов, выявление их функциональной роли в жизни общества.

Конфликт – это всегда взаимодействие людей. В зависимости от масштабности этого взаимодействия выделяют психологический, социологический, политологический и геополитический уровни рассмотрения конфликтов.

Все лица, участвующие в конфликте, различаются своими целями, ролью и значением. Среди участников конфликта различают: противоборствующие стороны, подстрекателей, пособников, организаторов, посредников и судей. Особое, незаменимое значение в конфликте принадлежит противоборствующим сторонам.

Поведение участника конфликта зависит не только от его социальной роли, но и от ряда субъективных факторов: аналитической деятельности, опыта, эмоций и чувств, мотивации и т.п. Эти факторы определяют восприятие конфликта и степень искажения восприятия.

Несмотря на сложность, существует реальная возможность прогнозирования поведения участников конфликта, поскольку поведение человека характеризуется некоторыми закономерностями.

Для развязывания конфликта необходимо наличие конфликтной ситуации – такого совмещения обстоятельств и интересов, которые создают почву для реального противоборства между субъектами.

Конфликт проходит в своем развитии несколько стадий.

Латентная стадия характерна для ситуации, когда присутствуют все элементы конфликта (причины, участники, объект, предмет и т.д.) но не начаты взаимные действия сторон.

Для начала конфликта необходим инцидент, повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Ответные действия другой стороны свидетельствуют о начале открытой стадии конфликта. Для нее характерна определенность позиций противоборствующих сторон и взаимные действия.

В ходе противоборства конфликт изменяется за счет интенсификации борьбы, возможна смена предмета конфликта, потеря его объекта.

Конфликт порождает социальную напряженность, которая сопровождает его и соответствует его масштабам.

Конфликт не может длиться вечно, рано или поздно он завершается. Единой системы завершения не существует.

Предупреждение конфликтов относится к видам деятельности, которые оцениваются исключительно положительно. Однако эффективность предупреждения конфликтов невелика, поскольку существует ряд объективных причин, мешающих этому.

Предупреждение конфликтов представляет собой воздействие на элементы конфликта до начала противостояния. Наиболее эффективными формами предупреждения конфликтов являются: устранение их причин, создание ситуации поддержания сотрудничества, институционализация отношений и принятие нормативных механизмов, а также использование юмора в конфликтной ситуации.



Каждая форма предупреждения конфликтов предполагает выбор эффективных методов, применение которых позволяет значительно стабилизировать и улучшить ситуацию.

Непосредственно разрешение конфликта представляет собой процесс, включающий анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, оценку эффективности действий.

Более 85% конфликтов разрешаются внеюрисдикционными методами, остальные имеют прямое отношение к правовым нормам и институтам.

Внеюрисдикционные методы разделяются на две группы: стратегические и тактические. Стратегические методы – те, которые применяются для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще.

Основными тактическими методами разрешения конфликтов являются: соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход (уклонение) от решения проблемы. В зависимости от выбранного метода возможно разрешение конфликта способом силового подавления (уступка оппонента) или путем переговоров (компромисс или сотрудничество). Компромисс может быть достигнут с помощью техники открытого разговора, а сотрудничество – с помощью принципиальных, кропотливых переговоров.

Юридическим конфликтом является любой конфликт, в котором спор связан с правоотношениями сторон, из чего следует, что субъекты, либо мотивация их поведения, либо объект конфликта обладают правовыми признаками, а сам конфликт влечет юридические последствия.

Юридические средства разрешения конфликта делятся на три основные группы:

- конституционные процедуры, применяемые главным образом в политической сфере;
- судебное и арбитражное рассмотрение дел;
- административные процедуры, практикуемые в различных правоприменительных органах.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны – особый вид деятельности, которая называется медиацией. В зависимости от остроты конфликта и особенностей оппонентов медиатор может использовать один из шести основных типов урегулирования: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник или наблюдатель.

В деятельности руководителя по урегулированию конфликтов, как правило, используются такие типы участия третьей стороны, как арбитр и посредник.

Переговоры представляют собой совместную деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Часто переговоры проводятся с участием третьей стороны.

Существует следующая классификация переговоров: переговоры о продлении действующих соглашений, о нормализации отношений, о перераспределении, о создании новых условий, о достижении побочных эффектов. Среди функций переговоров выделяют: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, проволок. Успех переговоров зависит от соблюдения ряда принципов и правил их проведения.

**Список рекомендуемой литературы**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999.
2. Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: Питер, 1998.
3. Вебер М. Избранные произведения. – М., 1990.
4. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1992.
5. Дубовик О.Л., Кудрявцев В. И. Юридический конфликт: сферы и механизмы. – М., 1992.
6. Зайцев А.К. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта. – Калуга, 1991.
7. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993.
8. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М., 1995.
9. Козер Л.А. Завершение конфликта / Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сборник. – М.: ИНИОН, 1991.
10. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М., 1992.
11. Кудрявцев В.Н. Основы конфликтологии. – М., 1997.
12. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры (пособие для деловых людей). – Ростов-на-Дону, 1997.
13. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М., 1993.
14. Мескон М.Е., Альберт М., Хедоури С. Основы менеджмента. – М., 1992.
15. Санистебан Л.С. Основы политической науки. – М., 1992.
16. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления. – Киев, 1991.
17. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. – М., 1992.
18. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М: Изд-во МГУ, 1991.