

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

## 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Виды учебной работы	Кол-во часов по учебному плану
1.	Общая трудоемкость дисциплины	72
2.	Аудиторные занятия с преподавателем:	36
	- лекции	16
	- практические занятия	20
	- лабораторные занятия	
3.	Самостоятельная работа	36
4.	Вид итогового контроля	зачет

## 2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

Конфликты – неотъемлемая часть социальной жизни, важная сторона взаимодействия людей в обществе. Современные исследователи рассматривают конфликт как нормальное явление, которое сопровождает личное и общественное развитие, особо выделяют позитивное значение конфликта. Чтобы конфликт играл положительную роль, необходима постоянная повышение конфликтологическую компетентность, в частности, в сфере управления конфликтами.

### **Цель изучения курса:**

Формирование целостного представления об особенностях управления конфликтами,обретение компетенций в урегулировании конфликтов.

### **Основные задачи курса:**

1. Ознакомление с функциями конфликта, его структурными элементами, динамикой.
2. Овладение конфликтологическим понятийным аппаратом.
3. Приобретение навыков анализа конфликта.
4. Приобретение знаний о видах конфликтов, их взаимосвязи.
5. Приобретение знаний о способах устранения или минимизации причин, породивших конфликт.
6. Приобретение знаний об особенностях личности, влияющих на течение конфликта, особенностях коррекции поведения участников конфликта, о способах конструктивного разрешения конфликтов.
7. Приобретение опыта разрешения конфликта в организационно-деятельностных, ролевых играх.
8. Приобретение навыков ведения переговоров.

### **В результате изучения дисциплины студенты должны:**

#### ***Знать:***

- специфику изучения проблематики конфликта
- основные конфликтологические понятия
- основные традиции в психологическом изучении конфликтов: психоаналитическая, ситуационная, когнитивная.

- основные категории для анализа конфликтов, структурные и динамические характеристики конфликтов
- природу восприятия и определения конфликтной ситуации, факторы, влияющие на определение конфликтной ситуации
- специфику выбора стратегии реагирования на проблемы
- основные проблемы поведения личности в конфликте,
- мотивы, цели, стратегии, тактики, регуляторы конфликтного взаимодействия
- основные виды конфликтов, связь конфликтов разных видов
- задачи, связанные с предотвращением, разрешением конфликтов и выходом из них
- основные методы разрешения конфликтов
- основные проблемы ведения переговорного процесса
- значение и роль третьей стороны в урегулировании конфликтов

***Уметь:***

- выявлять причины конфликта
- определять глубину конфликта
- применять методы изучения конфликтной ситуации
- определять виды конфликта
- выявлять конфликты типа «личность-группа»
- отслеживать своё поведение в сложных, критических ситуациях
- осуществлять управление своим поведением в сложных, критических ситуациях
- применять современные методы повышения стрессоустойчивости
- принимать оптимальные решения в сложных и конфликтных ситуациях
- определять психологическую готовность к участию в переговорах
- разрабатывать программы повышения психологической культуры

***Владеть навыками:***

- анализа конфликтной ситуации
- транзактного анализа конфликтов
- применения адекватных действий по поводу поведения субъектов конфликта
- самооценки поведения личности в конфликте
- приёмами самокоррекции поведения
- построения программы самосовершенствования
- анализа результатов тестирования
- рационального поведения в конфликте
- применения корректирующих приёмов в межличностных отношениях
- применения управленческих решений в нестандартных ситуациях
- подготовки к конструктивному поведению в семейных отношениях
- подготовки к участию в переговорах
- эффективного общения
- применения конструктивной критики
- приёмами делового общения на переговорах
- урегулирования конфликта
- достижения соглашения

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **3.1. Разделы дисциплины и виды занятий**

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная
-------	-------------------	--------	--------------	-----------------

1.	Введение в курс «Управление конфликтами»	2		
2.	Феноменология конфликтов	4	4	8
3.	Виды конфликтов	4	8	16
4.	Разрешение конфликтов	6	8	12
	Итого	16	20	36

### 3.2. Содержание лекционных занятий

#### Раздел 1. Введение в курс «Управление конфликтами»

##### Тема 1. Становление научного знания о конфликтах.

Основные подходы к пониманию конфликтов в психологии и смежных дисциплинах. Философско-социологическая, историческая и политологическая традиции изучения конфликтов.

Современные представления о конфликтах в психологии: психоаналитическое направление, ситуационные подходы, когнитивистские подходы, реальный конфликт интересов при межгрупповом взаимодействии.

##### Основные понятия:

- Конфликт
- Конфликтология
- Признаки конфликта
- Функции конфликта

#### Раздел 2. Феноменология конфликтов

##### Тема 2. Категории для анализа конфликтов.

Способы описания конфликтов. Структурные характеристики конфликта. Динамические характеристики конфликта.

##### Основные понятия:

- Участники конфликта
- Условия протекания конфликта
- Объект (предмет) конфликта
- Образы конфликтной ситуации
- Конфликтное взаимодействие
- Исход конфликта
- Разрешение конфликта

##### Тема 3. Возникновение и развитие конфликта.

Объективные и субъективные факторы конфликтов. Определение ситуации как конфликтной. Выбор стратегии реагирования на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие. Стратегии и тактики взаимодействия. Регуляторы конфликтного взаимодействия.

##### Основные понятия:

- Объективные факторы определения ситуации
- Индивидуальные факторы определения ситуации
- Групповые факторы определения ситуации
- Уход от конфликта
- Подавление (борьба)
- Диалог
- Мотивы конфликтного взаимодействия
- Цели конфликтного взаимодействия
- Техники конфликтного взаимодействия

### **Раздел 3. Виды конфликтов**

#### **Тема 4. Подходы к классификации конфликтов.**

Виды конфликтов. Психодинамические направления изучения конфликтов. Мотивационный, ситуационный и когнитивный подход к изучению конфликтов. Общность конфликтов разных видов.

##### **Основные понятия:**

- Внутриличный конфликт
- Межличностный конфликт
- Внутригрупповой конфликт
- Ролевой конфликт
- Межгрупповой конфликт

#### **Тема 5. Внутриличный и межличностный конфликты.**

Подходы к пониманию внутриличных конфликтов: психодинамический (З. Фрейд, А.Адлер, К.-Г. Юнг, Э. Фромм), мотивационный, когнитивный. Теория психосоциального развития Э. Эриксона. Классификация внутриличных конфликтов по К. Левину.

Объяснение межличностных конфликтов через внутренние конфликты (психоаналитический подход). Связь межличностных конфликтов и удовлетворения потребностей. Межличностные конфликты в общей системе взаимодействия.

##### **Основные понятия:**

- Психологическая защита
- комплекс неполноценности
- экстраверсия и интроверсия
- Тип личности
- Уровень напряжения
- Кооперация-конкуренция

### **Раздел 4. Разрешение конфликтов**

#### **Тема 6. Становление практики управления конфликтами.**

Переход от теоретического изучения к практической работе с конфликтами. Современный подход к управлению конфликтами. «Профилактика» конфликтности. Разрешение и урегулирование конфликтов. Способы разрешения конфликтов.

##### **Основные понятия:**

- Доминирование
- Силовые методы
- Конкуренция
- Сотрудничество
- Избегание
- Приспособление
- Компромисс

#### **Тема 7. Переговоры как способ разрешения конфликта.**

Переговоры как путь к согласию. Принципиальный метод ведения переговоров. Межгрупповые и межличностные отношения на переговорах. Коммуникация на переговорах.

##### **Основные понятия:**

- Переговоры
- Модели переговоров
- Функции переговоров
- Стратегии переговоров
- Тактики переговоров

## Тема 8. Вмешательство третьей стороны в разрешение конфликтов.

Формы участия третьей стороны в разрешении конфликтов. Разнообразие третьих сторон. Границы применения посредничества. Эффективность посредничества.

### Основные понятия:

- Посредничество (медиаторство)
- Фасилитация
- Ориентация на отношения
- Ориентация на задание
- Арбитраж
- Стратегии посредничества
- Техники посредничества

### 3.3. Практические занятия

№ п/п	Наименование практических работ
1	Дидактическая игра «Оценка глубины конфликта». Сформировать умение оценивать конфликтную ситуацию и характер поведения субъекта, улаживающего конфликт. Тренировка умения принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.
2	Закрепить знания по основным проблемам поведения личности в конфликте. Выполнить тест «Самооценка конфликтности». Выполнить тест «Тактика поведения в конфликте». Развить навыки самооценки личности и сформировать умение анализировать полученные результаты тестирования и выработать программу самосовершенствования и самокоррекции поведения.
3	Определить взаимосвязи особенностей личности и внутриличностного конфликта. Выполнить тест «Самооценка рационального поведения в конфликте». Выполнить упражнения: «Развитие эмпатии», «деструктивное поведение». Развить навыки эффективного общения и рационального поведения в конфликте, сформировать умение управлять своим поведением в сложных и критических ситуациях социального взаимодействия.
4	Игра-тренинг «Внутриличностные конфликты». Осознать особенности внутриличностных конфликтов, их причины, механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта. Изучить способы предотвращения конфликта и выхода из него, методы стрессоустойчивости.
5	Межличностные конфликты. Оценить межличностные отношения по методике Т. Лири. Осознать специфику межличностных конфликтов, варианты межличностного взаимодействия.
6	Межгрупповой конфликт. Анализ конкретных ситуаций на предмет конфликтности, мотивов и причин возникновения конфликта. Обсуждение. Закрепить знания по основным характеристикам межгрупповых конфликтов, развить умение анализировать конфликты типа «личность – группа» и сформировать навыки по управлению ими.

7	Эффективное общение в конфликте. Невербальная коммуникация. Аутотренинг. Осознать основное содержание технологий эффективного общения в конфликтном взаимодействии, роль невербальной коммуникации в процессе общения. Тренировка навыков самоконтроля над эмоциями в конфликтном взаимодействии.
8	Искусство критики. Тренинг навыков критики. Обучение и закрепление навыков позитивной критики других людей, не вызывая обид и негодования. Формирование умения воспринимать критику в свой адрес адекватно, какой бы она ни была, делать из любой критики правильные выводы и избегать в будущем высказываний или действий, вызывающих критику.
9	Конструктивное поведение на переговорах. Работа с возражениями. Закрепить знания по основным проблемам ведения переговоров, направленных на разрешение конфликта, сформировать навыки психологической подготовленности к ведению переговоров в ходе отработки тренинговых упражнений.
10	Ситуационно-ролевая игра «Переговоры». Выработать навыки делового общения в переговорах по разрешению конфликта, навыки достижения соглашения.

### 3.4. Перечень контрольных заданий.

*Оценка качества освоения учебного материала*

**Текущий контроль:**

Задания для самопроверки по каждой лекции.

Тема 1. Введение в курс «Управление конфликтами».

1. Какие потенциальные позитивные возможности содержит в себе каждый конфликт?
2. Что такое теория равновесия?
3. Что такое теория конфликтология?
4. Самая древняя научная традиция в изучении конфликтов - ...
5. Назовите обязательные атрибуты конфликта.
6. Каким конфликтам уделяется особое внимание в психоаналитическом направлении?

Тема 2. Категории для анализа конфликтов.

1. Что такое образ конфликтной ситуации?
2. Что значит выявить причину конфликта?
3. Что является предметом конфликта?
4. Что является основным содержанием процесса конфликта?
5. Учёта интересов каких участников конфликта требует его успешное разрешение?
6. На основе анализа динамических характеристик конфликта можно понять...

Тема 3. Возникновение и развитие конфликта.

1. В чем состоят объективные факторы происхождения конфликта?
2. Обязательными для возникновения конфликта являются объективные или субъективные факторы?
3. Определение конфликтной ситуации является результатом ...

4. Назовите главный признак, на основании которого человек определяет ситуацию как конфликтную.
5. Назовите групповые факторы определения конфликтной ситуации.
6. Назовите способы реагирования человека на возникающие у него противоречия.
7. Какая связь существует между целями участников когнитивного конфликта и характером их взаимодействия в конфликте?
8. Перечислите стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу).

#### Тема 4. Подходы к классификации конфликтов.

1. Что такое мотивационный конфликт?
2. Что такое когнитивный конфликт?
3. Назовите причины когнитивного диссонанса.
4. Какие факторы определяют интенсивность ролевого конфликта?
5. Как проявляется взаимосвязанность конфликтов разных уровней?

#### Тема 5. Внутриличностный и межличностный конфликты.

1. З. Фрейд основным механизмом защиты от внутриличностного конфликта считал ...
2. Какие пути разрешения внутриличностных конфликтов предлагал А. Адлер?
3. Кто больше подвержен внутриличностным конфликтам – экстраверт или интроверт?
4. Какие мотивационные внутриличностные конфликты описал К. Левин?
5. Перечислите основные особенности межличностных конфликтов.
6. В каких сферах проявляются межличностные конфликты?
7. Какая научная традиция объясняет межличностные проблемы человека через его внутренние конфликты?
8. В чём состоит ситуационный подход к межличностным конфликтам?
9. Что такое внутренний и внешний аспект управления межличностными конфликтами?
10. Назовите этапы управления межличностными конфликтами.

#### Тема 6. Становление практики управления конфликтами.

1. В чём состоит современный взгляд на конфликт и его значение?
2. В чём различие понятий: «урегулирование конфликта», «разрешение конфликта», «завершение конфликта»?
3. Какие факторы делают конфликт трудно разрешимым?
4. Какие характеристики конфликта, по М. Дойчу, имеют наибольшее значение для его конструктивного или деструктивного развития?
5. Какие навыки наиболее важны для управления конфликтом?
6. Назовите стратегии управления конфликтом.

#### Тема 7. Переговоры как способ разрешения конфликта.

1. Назовите этапы переговорного процесса.
2. Что такое принципиальный метод ведения переговоров?
3. Перечислите виды манипуляций на переговорах.
4. Назовите основные стратегии переговоров.
5. Перечислите наиболее распространенные тактики на переговорах.
6. Каким образом межличностные и межгрупповые отношения влияют на поведение переговорщиков?

#### Тема 8. Вмешательство третьей стороны в разрешение конфликтов.

1. Назовите основные формы участия третьей стороны в разрешении конфликтов.



2. Перечислите функции третьих сторон.
3. Назовите стадии посредничества.
4. В чём заключается положительная роль посредничества?
5. При каких условиях медиаторство становится эффективным?
6. По каким направлениям вмешательства третьих сторон быстрее всего происходит эволюция?

### 3.5. Самостоятельная работа студента

№темы	Самостоятельная работа
1	<b>Сущность конфликта и его структура.</b> Изучить понятия: причина конфликта, предмет конфликта. Проанализировать конкретные ситуации, ответить на вопросы.
2	<b>Возникновение конфликта.</b> Изучить понятия: типы конфликта, конфликтогены, эскалация конфликтогенов, конфликтная ситуация, инцидент. Проанализировать конкретные ситуации, определить природу конфликта.
3	<b>Технологии управления конфликтами.</b> Выполнить тест «Оценка глубины конфликта». Систематизировать различные конфликтные ситуации из личного опыта, оценить выраженность каждого из восьми факторов, представленных в тесте.
4	<b>Определение влияния особенностей личности на течение конфликта.</b> Изучить типы конфликтных личностей. Определить акцентуации характера по методике С. Шмишека, проанализировать их влияние на течение конфликта.
5	<b>Внутриличностный конфликт.</b> Изучить формы проявления внутриличностных конфликтов. Определить особенности темперамента по методике Г. Айзенка. Выполнить тест «Самооценка комплекса неполноценности». Определить влияние особенностей личности на поведение в конфликтах.
6	<b>Внутриличностный конфликт.</b> Определить особенности личности по методике 16 F Р. Кетелла, сопоставив их с поведением в конфликтах.
7	<b>Межличностные конфликты.</b> Изучить факторы и сферы межличностных конфликтов. Выполнить тест «Самооценка агрессивности».
8	<b>Межгрупповой конфликт.</b> Изучить структуру, специфику причин, формы проявления межгрупповых конфликтов. Проанализировать конкретные ситуации на предмет наличия или отсутствия конфликта.
9	<b>Конфликты в организации.</b> Изучить классификацию, систематизировать причины конфликтов в организации. Провести анализ конкретных ситуаций, написать причины и вид конфликта.
10	<b>Семейные конфликты.</b> Выполнить тесты: оценка совместимости характеров, самооценка конструктивного взаимодействия в супружеских отношениях. Проанализировать полученные результаты тестирования и разработать программы повышения психолого-педагогической культуры и самокоррекции поведения.
11	<b>Конфликты в сфере семейного воспитания.</b> Выполнить тесты: стили семейного воспитания, самооценка конструктивного поведения во взаимоотношениях с детьми. Дать качественную оценку факторам, вызывающим конфликты в сфере семейного воспитания.
12	<b>Управленческие конфликты.</b> Изучить понятие стиля управления, характеристики основных стилей управления и связь их с конфликтами. Выполнить тест: «Определение стиля управления трудовым коллективом». Проанализировать полученные результаты.

13	<b>Транзактный анализ конфликтов.</b> Выполнить тест «Родитель — Ребенок — Взрослый». Дать качественную оценку конфликтности между субъектами социального взаимодействия и поиск вариантов разрешения таких конфликтов на основе транзактного анализа
14	<b>Основные модели поведения в конфликте.</b> Определить установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения: конструктивную, деструктивную, конформистскую. Проанализировать стратегии поведения в конфликте на основе модели К. Томаса и Р. Килмена.
15	<b>Технологии рационального поведения в конфликте.</b> Изучить основное содержание технологий рационального поведения в конфликте. Выполнить тест-опросник «Рациональное поведение в конфликте». Самостоятельно освоить методы самоконтроля над эмоциями.
16	<b>Формы и виды критики.</b> Ознакомиться с различными формами и видами критики в социальных группах. Выполнить тест-опросник «Критика и вы». Выработать рекомендации по использованию видов критики, не ущемляющих достоинство оппонента.
17	<b>Стадии переговорного процесса.</b> Изучить основные стадии переговорного процесса. Сформулировать цели и задачи каждой стадии переговоров. Изучить виды манипуляций на переговорах.
18	<b>Стратегии и тактики в переговорном процессе.</b> Изучить основные стратегии и тактики в переговорном процессе. Выполнить тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?», «Тактика ведения переговоров». Сформулировать и дать качественную оценку собственным стратегиям и тактикам в переговорном процессе.

### **Итоговый контроль.**

#### **Тесты для проверки усвоения материала**

1. Наиболее богатой и развитой из всех научных традиций, занимающихся изучением конфликтов, является:
  1. философско-социологическая
  2. бихевиористская
  3. политологическая
  4. психологическая
  5. историческая
 Верно: 4.
  
2. Представление о конфликте как интрапсихическом феномене нашло наиболее явное выражение в подходе:
  1. когнитивистском
  2. ситуационном
  3. психодинамическом
  4. теории агрессии
  5. бихевиористском
 Верно: 3.
  
3. Представление о конфликте как о форме ответа на конкурентную ситуацию связано с экспериментальными работами:
  1. Э. Эриксона
  2. Л. Фестингера

3. А. Адлера
4. М. Дойча
5. К. Хорни

Верно: 4.

4. Главный признак конфликта:
1. активность, направленная на преодоление противоречия
  2. биполярность
  3. наличие субъекта (субъектов)
  4. агрессивное поведение
  5. эмоциональное напряжение

Верно: 2.

5. Самая главная позитивная функция конфликта состоит в том, что конфликт – это:
1. сигнал к изменению;
  2. источник развития
  3. возможность сближения
  4. возможность разрядки напряжения
  5. активность, направленная на преодоление противоречия

Верно: 2.

6. Столкновение несовместимых представлений, убеждений, ценностей лежит в основе:
1. когнитивных конфликтов
  2. ролевых конфликтов
  3. социальных конфликтов
  4. ситуационных конфликтов
  5. мотивационных конфликтов

Верно: 1.

7. Что из перечисленного не является структурой характеристикой конфликта:
1. условия конфликта
  2. предмет конфликта
  3. стороны конфликта
  4. действия участников конфликта
  5. разрешение конфликта

Верно: 5.

8. Динамической характеристикой конфликта является:
1. условия конфликта
  2. предмет конфликта
  3. осознание ситуации как конфликтной
  4. стороны конфликта
  5. исход конфликта

Верно: 3.

9. На оценку ситуации как конфликтной в большей степени влияют:
1. индивидуальные факторы
  2. воспринимаемые противоречия целей, действий, мотивов
  3. групповые факторы
  4. объективные факторы
  5. характеристики личности

Верно: 2.

10. Принципиальным способом реагирования человека на возникающие у него противоречия является:

1. кооперация
2. уход (избегание)
3. компромисс
4. приспособление
5. творчество

Верно: 2.

11. Внутриличностный конфликт – это:

1. глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач
2. состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией
3. столкновение противоположно направленных мотивов личности
4. столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности
5. внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели

Верно: 3.

12. Ролевой внутриличностный конфликт – это конфликт между:

1. «хочу» и «хочу»
2. «хочу» и «надо»
3. «надо» и «надо»
4. «надо» и «могу»
5. «могу» и «могу»

Верно: 3.

13. Мотивационный внутриличностный конфликт – это конфликт между:

1. «хочу» и «хочу»
2. «хочу» и «надо»
3. «надо» и «надо»
4. «надо» и «могу»
5. «могу» и «могу»

Верно: 1.

14. Противоречие между потребностями человека и внешней объективной вынуждающей силой вызывает межличностный конфликт. Данная точка зрения принадлежит:

1. психоаналитическому подходу
2. К. Левину
3. ситуационному подходу
4. когнитивному подходу
5. реалистической теории конфликта

Верно: 2.

15. Что не является стратегией поведения в конфликте?

1. уход (избегание)
2. доминирование
3. компромисс
4. приспособление

5. конкуренция (соревнование)

Верно: 2.

16. Фундаментальная характеристика образа оппонента в конфликте:

1. пристрастность
2. объективность
3. точность восприятия
4. индивидуальность
5. замкнутость

Верно: 1.

17. Процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами называется:

1. разрешение конфликта
2. завершение конфликта
3. управление конфликтом
4. урегулирование конфликта
5. улаживание конфликта

Верно: 3.

18. Конфликт делает трудноразрешимым:

1. направленность работы на урегулирование противоречий
2. институализация конфликта
3. согласие сторон о соблюдении определенных правил игры
4. признание самого факта конфликта
5. организация конфликтных групп в целях манифестации конфликтов

Верно: 2.

19. Что определяет успешное разрешение конфликта?

1. участники воспринимают конфликт как борьбу
2. институализация конфликта
3. участники по-разному интерпретируют суть происходящего
4. согласие сторон о соблюдении определенных правил игры
5. особые эмоциональные отношения между участниками

Верно: 4.

20. Какая характеристика имеет большее значение для конструктивного или деструктивного развития конфликта, чем его конкретное содержание?

1. предмет спора
2. воспринимаемый прогресс конфликта
3. структура сторон
4. жесткость стоящих проблем
5. характер отношений сторон

Верно: 4.

21. Какой фактор не оказывает значительное влияние на конструктивное или деструктивное развитие конфликта?

1. факторы ситуации
2. воспринимаемый прогресс конфликта
3. степень схождения-различия между сторонами
4. «зрелость» конфликта
5. навыки управления конфликтом

Верно: 4.

22. Решение, при котором выполняются желания обеих сторон, и ни одна сторона ничем не жертвует, называется:

1. компромиссное
2. уступка
3. дистрибутивное
4. интегративное
5. капитуляция

Верно: 4.

23. Конструктивная альтернатива силовым методам разрешения конфликта – это:

1. диалог
2. переговоры
3. арбитраж
4. медиаторство
5. посредничество

Верно: 2.

24. Какое положение противоречит Методу принципиального ведения переговоров:

1. сосредоточиться на выгодах, а не на позициях
2. изучать интересы сторон
3. использовать объективные критерии
4. установить «нижнюю границу»
5. уступать принципам, а не нажиму

Верно: 4.

25. Какая модель переговоров предполагает возможность обоюдного выигрыша сторон на основе анализа их интересов:

1. модель «взаимных выгод»
2. модель «уступок - сближения»
3. дистрибутивная
4. торг
5. борьба

Верно: 1.

26. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

1. «выигрыш-выигрыш»
2. «выигрыш-проигрыш»
3. «проигрыш-проигрыш»
4. «проигрыш-выигрыш»
5. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш»

Верно: 2.

27. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

1. «выигрыш-выигрыш»
2. «выигрыш-проигрыш»
3. «проигрыш-проигрыш»
4. «проигрыш-выигрыш»
5. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш»

Верно: 4.

28. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступить к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?

1. «избегающий»
2. «уступающий»
3. «отрицающий»
4. «наступающий»
5. «колеблющийся»

Верно: 1.

29. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных предложений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

1. «видимого сотрудничества»
2. «дезориентации партнера»
3. «провокации чувства жалости у партнера»
4. «ультимативная тактика»
5. «выжимания уступок»

Верно: 2.

30. К одному типу вмешательства третьей стороны относятся медиаторство и:

1. арбитраж
2. обязательный арбитраж
3. примирение
4. фасилитация
5. консультирование

Верно: 3.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

##### **4.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

###### **Основная литература**

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2007.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2008.
3. Кармин А.С. Конфликтология. – М.: Лань, 2001.
4. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: Управление конфликтами: Учебник для вузов. – М.: Академический проект, 2007.
5. Урбанович А.А. Психология конфликта. – СПб.: Харвест, 2007.

###### **Дополнительная литература**

1. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. – СПб: Питер, 2003.
2. Берковиц Л. Агрессия: причины, последствия и контроль. СПб.: прайм–ЕВРОЗНАК, 2001.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: АСТ, 1998.
4. Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.
5. Дмитриев А., Кудрявцев В.Н. Ведение в конфликтологию. – М.: Прогресс, 1993.

6. Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы) // Социально-политический журнал. – 1997. – № 1. – С. 38-45.
7. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1999.
8. Кармин А.С. Конфликтология. – М.: Лань, 2001.
9. Козер Л. Функции социального конфликта. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.
10. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 2001.
11. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М.: «Юнити», 1997.
12. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб: «Речь», 2000.
13. Ликсон Ч. Конфликт – семь шагов к миру. – СПб.: Питер, 1997.
14. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер. 1997.
15. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга: изд-во Калужского ин-та социологии, 1993.
16. Основы конфликтологии. Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М.: Юристъ, 2001.
17. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект-Пресс, 1999.
18. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001.
19. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – М.: Внешторгиздат, 1991.
20. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. – СПб.: Ювента, 1999.
21. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.
22. Фрейд З. Психология бессознательного. – СПб: Питер, 2004.
23. Хорни К. Наши внутренние конфликты. – М.: Апрель-Пресс, 2000.

#### **4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:**

Тест – опросники, расчетные компьютерные программы по обработке тестов, стенды, наглядные пособия.

Составитель:

к.пс.н. доцент кафедры психологии

Леонтьев М.Г.



## Глоссарий

**Агрессия** – индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

**Антагонизм** – непримиримое противоречие.

**Антипатия** – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

**Арбитр** – третья сторона в конфликте.

**Арбитраж** – способ разрешения разногласий и споров, при котором стороны обращаются не в судебные органы, а к отдельным лицам — арбитрам или третейским судьям.

**Блеф** – тактический прием конфликтного противоборства; представляет собой демонстрацию реально не существующих сил и средств с целью запугивания оппонента.

**Внутренняя установка** – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

**Внутриличностный конфликт** – конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение её противоположно направленных мотивов.

**Враждебность** – психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению.

**Границы конфликта** – внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

**Групповая атрибуция** – объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы – внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот.

**Групповые конфликты** – конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность-группа» или «группа-группа».

**Групповые нормы** – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

**Групповые санкции** – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

**Диагностика конфликта** – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

**Динамика конфликта** – ход развития конфликта по этапам и фазам.

**Инцидент:** 1) внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**Институционализация конфликта** – установление чётких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

**Интерес** – то, что побудило участника конфликта занять свою позицию.

**Интроверсия** – личностная характеристика, описанная К.-Г. Юнгом и означающая дословно «обращённость внутрь». Интроверсия предполагает предпочтение человеком своего внутреннего мира воображения, богатого и созидательного, объективной реальности.

**Катарсис** – термин введен Аристотелем как душевная разрядка, испытываемая зрителем в процессе сопереживания. Употребляется в религиозном, эстетическом и психологическом значении как чувство «очищения» верующих после молитвы, облагораживание человека благодаря эстетическому переживанию, облегчение после психического напряжения. Катарсис – это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдения ритуалов. В конфликтологии данное понятие означает освобождение от агрессивных импульсов путем

направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.).

**Комплекс неполноценности** – одно из основных понятий «индивидуальной психологии» А. Адлера – формирующееся в раннем детстве болезненное чувство собственной ущербности и никчёмности, сопряжённое с желанием человека во что бы то ни стало их преодолеть. Комплекс неполноценности выступает предпосылкой человеческих неврозов.

**Компромисс** – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определённые взаимные уступки.

**Конгруэнтность** – адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

**Консенсус** – общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

**Конфликт** – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

**Конфликтная ситуация** – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

**Конфликтное поведение** – агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

**Конфликтогены** – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, применённые осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

**Конформизм** – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

**Лидер** – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

**Лидерство** – способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

**Медиатор** – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

**Медиация** – переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника – медиатора.

**Межличностные конфликты** – противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

**Мотивы** – истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

**Необходимые и достаточные условия конфликта** – наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.

**Образ конфликтной ситуации** – субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

**Переговоры** – обмен мнениями для выяснения условий какого-либо соглашения.

**Позиция** – то, о чём заявляют субъекты конфликта.

**Посредник** – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

**Посредничество** – участие в переговорном процессе «третьей стороны», которая оказывает помощь при достижении соглашения.

**Предмет конфликта** – то, из-за чего возник конфликт.

**Предупреждение конфликта** – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

**Прогнозирование конфликта** – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

**Проекция** – осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

**Противоборство** – взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

**Психологическая защита** – психологическая система регуляции психики человека, направленная на снятие или уменьшение тревожности, связанной с ощущением конфликтной ситуации. Психологическая защита ограждает личность от негативных эмоций и переживаний.

**Разрешение конфликта** – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

**Регрессия** – реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

**Регулирование конфликта** – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

**Ригидность** – отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

**Ролевые конфликты** – противоборство между различными ролевыми позициями личности, её возможностями и соответствующим ролевым поведением.

**Роль (социальная)** – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

**Соперничество (конкуренция)** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

**Сотрудничество** – стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

**Социальная напряженность** – психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворённость существующим положением дел или ходом развития событий.

**Статус** – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

**Статус социальный** – общее положение личности или социальной группы в обществе, определяемое совокупностью прав и обязанностей.

**Структура конфликта** – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

**Тактика переговоров** — схема проведения переговоров в виде разработанной заранее последовательности рассматриваемых вопросов и желаемого их представления для достижения конкретной цели.

**Толерантность** – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

**Транзакция** – единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определённой позиции (Родитель, Взрослый, Ребенок).

**Управление конфликтом** – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

**Урегулирование конфликта** характеризуется тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Этим урегулирование конфликта отличается от разрешения конфликта. Участие третьей стороны возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

**Установка** – готовность, предрасположенность субъекта к определённой ситуации, определённому поведению, действию.

**Установка конфликтная** – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определённым образом.

**Уступка (приспособление)** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

**Уход (избегание)** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

**Фасилитация социальная** — повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях её функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

**Экстраверсия** – характеристика определённого типа личности. Согласно К.-Г. Юнгу, человек является экстравертом, если его основные интересы лежат во внешнем, объективном мире, в котором он видит высшую ценность. Экстраверсия, таким образом, предполагает предпочтение социальных и практических аспектов жизни.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

## **НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЫ

**«УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»**

Москва 2009

## Разработка раздела 4 «Разрешение конфликтов».

### Тема 6. Становление практики управления конфликтами.

Становление современной конфликтологии.

В 1960-е годы проводятся первые конференции и симпозиумы, посвященные конфликтам, создаются исследовательские центры, начинается выпуск периодических изданий, в частности и наиболее известного из них журнала разрешения конфликтов (Journal of Conflict Resolution).

Интенсификация научных исследований в области конфликтных отношений и их альтернатив. Появление первых фундаментальных работ западных авторов по проблемам конфликтов, свой вклад в эту работу начинают вносить и психологи. В 1948 году выходит работа К. Левина «Разрешение социальных конфликтов», исследующая, в том числе проблемы социальной атмосферы в группах и такие аспекты, как противоречия в целях членов группы, их готовность считаться с позициями друг друга и т. д.

Обращение социальных ученых к практической работе с конфликтами.

Первые попытки организации практической работы по предотвращению и разрешению социальных конфликтов связаны с именем К. Левина, когда-то давшего классическое описание основных типов конфликта, а в последние годы своей профессиональной деятельности посвятившего себя поискам практического применения своих теоретических разработок.

Систематическое, предпочтительно экспериментальное исследование социальных проблем и попытки их решения Левин объединил в парадигму активного исследования. По замыслу автора, она характеризуется следующими чертами: 1) циклический процесс планирования, действия и оценки; 2) пролонгированная обратная связь результатов исследования со всеми вовлеченными сторонами, включая клиентов; 3) кооперация исследователей, практиков и клиентов через весь процесс с самого начала; 4) приложение принципов, управляющих социальной жизнью и групповым принятием решений; 5) принятие во внимание различий в ценностных системах и структурах власти всех сторон, вовлеченных в исследование и 6) одновременное использование активного исследования для решения проблем и порождения нового знания.

Парадигма «активного действия» была описана Левином в его последних работах, и он стремился к ее активному внедрению в различных областях. Однако, по свидетельству его учеников, она не получила при жизни Левина широкого распространения, возможно в силу преобладания канонов позитивистской «нормальной науки», доминировавшей в академическом мире. Левин отдавал себе отчет относительно возможного скептицизма, связанного с сочетанием фундаментальных исследований и практических приложений.

Одна из первых практических попыток решения задачи по улучшению отношений — это эксперимент Дж. Морено, проведенный в начале 30-х годов в государственной учебно-воспитательной колонии (город Хадсон, штат Нью-Йорк).

Ещё один пример психологического проекта по улучшению отношений между людьми — это созданный в Гарварде Исследовательский центр по созидательному альтруизму. Его возникновение было результатом усилий П. Сорокина, одного из крупнейших социологов своего времени, пережившего разочарование в возможности эффективного использования политических, культурных, религиозных и идеологических средств смягчения социальных и, прежде всего, военных конфликтов.

В соответствии с современной точкой зрения на конфликт, однозначно негативное отношение к явлениям конфликта и стремление избежать их считаются неправомерными. Вместе с тем, очевидно, что конфликты могут оказывать деструктивное влияние на человеческие отношения, а потому признается необходимость их регулирования.

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Работы в области практики управления конфликтами и их разрешения составляют основное содержание современной конфликтологии. Развитие конфликтологии не ограничилось переходом от «объясняющих» концепций к практике управления.

В 1985 году М. Дойч следующим образом сформулировал *отдельные положения* новой перспективы в изучении конфликтов и в работе с ними.

1. *Общая тенденция состоит в ошибочном восприятии конфликта интересов* (так же, как и других конфликтов) как конфликтов выигрыша-проигрыша по самой своей природе. В действительности лишь часть конфликтов неизбежно являются таковыми. Необходимо развитие технологий, помогающих людям увидеть и осознать общие цели, даже когда они имеют дело с противоположными интересами.

2. *Если конфликт не является по своей природе конфликтом выигрыша-проигрыша, необходимо развитие и поддержание кооперативной ориентации* в отношении решения проблемы. Подобная ориентация должна фокусироваться на интересах разных сторон (а не на их позициях) и стимулировать поиск решения, отвечающего их законным интересам.

3. *Полный, открытый, честный и взаимно уважительный коммуникативный процесс должен быть усилен таким образом, чтобы стороны могли ясно выразить и эмпатически понимать интересы друг друга.* Такой процесс уменьшит ошибки в понимании, которые ведут к защитным действиям и развитию ориентации на выигрыш-проигрыш.

4. *Необходимо стимулировать развитие широкого диапазона выбора для решения проблем в случае расходящихся интересов конфликтующих сторон.* В последнее время быстро распространяются техники, помогающие людям расширить разнообразие, новизну и диапазон альтернативных возможностей, доступных в ходе решения проблем.

5. *Необходимо развитие более тонкого осознания норм, правил, процедур и тактик, так же как и внешних ресурсов и средств, которые поддерживают переговоры доброй воли и предотвращают уход от переговоров, нечестные уловки и эксплуатацию лиц, вовлеченных в конфликт.* Дело в том, что существуют ресурсы и эффективные процедуры работы со многими общими проблемами и тупиковыми ситуациями, которые часто приводят к деструктивному развитию конфликта. Здесь потенциально полезно участие третьей стороны — советников, медиаторов, миротворцев и арбитров, и существуют эффективные способы побуждения человека к переговорам, несмотря на его внутреннее сопротивление (Deutsch, 1985).

Интенсивно развивается и отечественная конфликтология. Первый этап осмысления зарубежного опыта и собственной реальности, теоретические обсуждения на конференциях и страницах журналов начинают уступать место практической деятельности. В частности, московскими специалистами выполнена работа по социологическому сопровождению решения ряда градостроительных проблем, фактически представлявшая собой мониторинг возникающих социальных ситуаций, предупреждение, «сдерживание» и разрешение конфликтов. Частым объектом внимания специалистов становятся проблемы разрешения трудовых, этнических конфликтов, а также конфликтов властных структур.

Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает даже не столько неопределённость применяемых терминов, сколько реальное разнообразие возможных форм работы с конфликтами. В свою очередь, на практике явно различаются меры, направленные на предупреждение, «профилактику» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями.

Анализ зарубежной литературы по общим проблемам управления конфликтами показывает, что складывающаяся в этой сфере общественная практика в основном

ориентируется на формирование институциональных механизмов (создание и развитие соответствующих законодательных, исполнительных, консультативных и других служб) и на распространение идей общественного согласия, социального партнерства и т. д.

Вместе с тем реалии современной жизни скорее опровергают первоначальные оптимистические прогнозы конфликтологов. Их надежды на создание эффективных технологий разрешения конфликтов, которые спасут мир от разрушительных потрясений, похоже, не вполне оправдываются.

Отечественная конфликтология также ставит задачу прогнозирования и профилактики конфликтности. Однако, как справедливо замечают Анцупов и Шипилов, прогнозирование возможных конфликтов требует высокого уровня развития конфликтологии, разработки описательных и объяснительных моделей конфликтов и соответствующих методик. Что же касается мер профилактики конфликтности, то в основном они пока что ограничиваются общими рекомендациями по оптимизации функционирования организаций, поведению участников взаимодействия и т. д. (Анцупов, Шипилов, 1999).

Обобщая содержание, вкладываемое разными авторами в понятие *управления конфликтами*, можно сказать, что оно подразумевает процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными лицами и т. д.).

Целью управления конфликтами является предупреждение их деструктивного развития. Довольно часто используется понятие *урегулирования конфликта*. Тем не менее, его концептуальные границы остаются неопределёнными. Если исходить из контекста его употребления, урегулирование часто понимается как «мягкое» воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение. Ещё одно понятие, используемое при описании проблем управления конфликтами, — *завершение конфликта*, которое обычно означает его любое прекращение, не обязательно предполагающее разрешения. Однако главным в этой области является понятие *разрешения конфликтов*. Наиболее типичное определение - элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.

Дж. Рубин предлагает различать «разрешение конфликта» (*conflict resolution*) и «соглашение» (*conflict settlement*). По его мнению, разрешение конфликта предполагает — в качестве исхода конфликта — изменение установок, эффективно приводящее к окончанию конфликта. Соглашение, достигаемое в конфликте, представляет собой результат, при котором открытый конфликт приходит к концу, даже если оно и не апеллирует к проблемам, лежащим в его основе.

Разнообразие вариантов исхода конфликтной ситуации порождает вопросы: что, собственно, считать окончанием конфликта? Что может служить критериями разрешённости конфликта? В качестве таковых чаще других рассматриваются прекращение конфликта или достижение своей цели его участниками или одним из них.

Принципиальный подход конфликтологии к разрешению конфликтов состоит в том, что конфликт может быть управляем, причём управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Л. Крисберг указывает на *три главных фактора*, делающих конфликты трудноразрешимыми:

- 1) участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- 2) различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- 3) институализация конфликта, которая его определённым образом «консервирует».

В качестве примера автор приводит экологические конфликты, обостряющиеся всякий раз, когда нарушается ранее достигнутое равновесие.



Выделяют ряд фундаментальных факторов, оказывающих влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта. К ним относятся: характер проблем, затронутых конфликтом; характеристики конфликтующих сторон; степень сходства-различия между сторонами; факторы ситуации; навыки управления конфликтом; стратегии поведения в конфликте.

По мнению М. Дойча, такие характеристики конфликта, как тип проблемы, жёсткость стоящих проблем и величина конфликта, имеют большее значение для конструктивного или деструктивного развития конфликта, чем само его конкретное содержание.

Обычно к *факторам, оказывающим влияние на развитие конфликта*, по мнению С. Бордман и С. Горовиц, относят такие индивидуальные характеристики, как атрибутивные тенденции, потребность во власти и контроле, личную кооперативную или конкурентную ориентацию, способность личности к генерированию возможных альтернатив решения и др. Индивидуально-психологические характеристики часто дополняют указанием на тендерные и этнические особенности.

**Степень сходства — различия между сторонами.** Этот фактор, как правило, интерпретируется через социокультурный контекст. Общий контекст позволяет нам «говорить на одном языке», что облегчает процесс коммуникации и понимания. Считается, что интергрупповые различия усиливают социальные противоречия.

**Факторы ситуации.** К ним обычно относят общий климат, могущий ослаблять или ужесточать конфликт, наличие социальных норм регулирования, историю отношений сторон, наличие третьих сил, заинтересованных в усилении или уменьшении конфликта, и т. д.

**Навыки управления конфликтом.** К ним конфликтологи в основном относят коммуникативные навыки и навыки принятия решений — конструктивные приемы и техники активного слушания, ведения диалога, способность к различению позиционных требований и базовых интересов, видения перспективы и др. Эффективная коммуникация — решающий инструмент конструктивного управления конфликтами.

**Стратегии управления конфликтом.** Традиционно эти стратегии описываются через кооперативное или конкурентное измерения, т. е. ориентацию участников конфликта на свои интересы и нужды и/или на интересы и нужды другой стороны. Безусловно, данный перечень факторов, определяющих возможности управления конфликтов, хотя и содержит наиболее важные из них, не является исчерпывающим.

Например, Д. Рубин указывает на такой существенный фактор, как **зрелость конфликта**. Под этим он понимает такую стадию конфликта, когда все участники готовы принимать свой конфликт серьёзно и хотят сделать всё, чтобы его прекратить. Далее следует то, что автор называет «**размер ставок**» — какова ценность того, что может быть потеряно участником конфликта в случае неудачного для него исхода. Следующий фактор — **структура сторон**. В организационные конфликты, стороны которых в описываемом им контексте чаще представлены группами, важной с точки зрения лёгкости/трудности разрешения конфликта является такая характеристика, как наличие сильных лидеров у противостоящих сторон. На степень лёгкости/трудности разрешения конфликтной ситуации влияет **участие третьей нейтральной стороны**, пользующейся доверием конфликтующих сторон. Следующий фактор, — **воспринимаемый прогресс конфликта**. Существует ли возможность равной «цены» конфликта для обеих сторон или же одна из них чувствует себя более пострадавшей? Последнее обстоятельство затрудняет поиск выхода.

Применительно к *межгрупповым конфликтам* Крисберг подчеркивает значимость для эскалации или деэскалации конфликта таких факторов, как 1) внутрисгрупповые условия, связанные с процессами, идущими в самой группе, которые оказывают влияние на степень согласия или разногласия членов группы относительно ключевых проблем конфликта; 2) характер взаимодействия сторон — их действия могут быть

провоцирующими и вызывающими усиление конфликта или, напротив, смягчающими противостояние и уменьшающими эскалацию; 3) присоединение к конфликту участников, не являющихся его непосредственными сторонами, но заинтересованных в его ограничении или в защите собственных интересов, что также влияет на ослабление или усиление конфликта.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, обобщая результаты различных исследований и практического опыта, называют следующие *факторы, оказывающие влияние на процесс успешного завершения конфликтов*: отсутствие дефицита времени при принятии решений; участие в переговорном процессе третьих нейтральных лиц; своевременность в разрешении конфликта, работа с ним на ранних стадиях; равновесие сил, относительное равенство их возможностей; высокий уровень общей культуры участников конфликта; единство ценностей, согласие конфликтующих сторон относительно приемлемого решения; наличие опыта решения проблем у участников конфликта или хотя бы одного из них; хорошие отношения между сторонами до начала конфликта.

Существуют три главных *способа урегулирования конфликтных ситуаций*: 1) *доминирование* как победа одной стороны над другой, однако преимущества относительной простоты этого способа элиминируются его неэффективностью с точки зрения дальней перспективы; 2) *компромисс*, который означает уступки с обеих сторон и который потому для них обеих нежелателен; 3) *интеграция*, когда находится такое решение, при котором выполняются оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия заинтересованных сторон: ясное и открытое выявление всех различий, вычленение наиболее существенных противоречий, уяснение используемых обеими сторонами понятий и др. Однако урегулирование конфликтов интегративным путём зачастую осложняется трудными поисками этих новых решений, требующих острого восприятия и изобретательности ума, распространенной потребностью в неприменном одержании победы, подменой конструктивных предложений бесплодным обсуждением, наконец, просто отсутствием подобного опыта. Благодаря интеграции может быть создано нечто новое и ценное. Тем самым утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием.

Р. Дарендорф предлагает такую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов.

1. *Переговоры*. Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. *Посредничество* как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. *Арбитраж* является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение её решений считается обязательным.

4. *Обязательный арбитраж* делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие её решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Р. Дарендорф подчеркивает, что конфликты не исчезают путем их регулирования. Там, где существует общество, существуют также и конфликты.

П. Карневале и Д. Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов определяется следующими основными факторами: трудности в коммуникации сторон, непонимание друг друга; низкий уровень доверия между

сторонами; убежденность, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров; ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны.

В соответствии с современной точкой зрения агрессия, бесспорно являющаяся деструктивным процессом, не выступает в качестве обязательного атрибута конфликта. И хотя агрессия может также быть названа конфликтом, конфликт способен протекать без агрессии.

### **Тема 7. Переговоры как способ разрешения конфликта.**

Конструктивной альтернативой силовым методам разрешения конфликтов является путь переговоров. Сам термин «переговоры», первоначально использовавшийся применительно к деловым сделкам, сегодня, по мнению Д. Рубина, приобрёл (не всегда оправданно) очень широкое хождение. Рубин указывает следующие причины его распространения. Во-первых, различные типы урегулирования споров сейчас без разбора именуются переговорами. Во-вторых, существует действительный рост исследовательского интереса к переговорам. Тема, которая первоначально была областью внимания теории игр, изучения трудовых отношений, экспериментальной социальной психологии, сегодня развивается благодаря вкладу политической науки, социологии, антропологии, исследованиям города, международных отношений и изучения среды. В-третьих, систематическая практика переговоров, когда-то бывшая делом дипломатов и представителей профсоюзов, ныне широко изучается профессиональными ассоциациями, специализирующимися на разногласиях разного рода — от разводов до общественных конфликтов, от проблем среды до бизнеса. Наконец, благодаря шумному успеху нескольких популярных изданий (среди которых Рубин особенно отмечает книгу Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения») практика переговоров, особенно в Западной Европе и Северной Америке, привлекла общественное внимание.

Сегодня переговоры фактически составляют особую отрасль знаний и практической деятельности. Отношение к ним как к наиболее конструктивной форме урегулирования конфликтов является результатом определённой эволюции взглядов в данной области. Так, еще в 50-60-е годы переговоры в сущности рассматривались как часть конфликтного процесса, в котором стороны используют разнообразные средства для достижения своей «победы» и «разгрома противника». Считается, что, по крайней мере, в области международных отношений толчком к принципиально иному пониманию переговоров стал Карибский кризис 1962 года, когда избежание конфликта было осознано как общий интерес; «компромисс» перестал быть ругательным словом, «согласие» стало цениться больше, чем «победа», а на «противника» стали смотреть как на «партнёра».

**Общая стратегия и модели переговоров.** Переворот в переговорной практике, в корне изменивший её характер, был связан с появлением *«Метода принципиального ведения переговоров»*, разработанного Р. Фишером и У. Юри. Они заложили основы нового подхода, который остается фундаментом всех последующих разработок в этой области. Суть этого подхода сводится к следующим основным положениям.

1. *Отношения участников переговоров определяются тем, что они партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решения.*

Тем самым участники ситуации должны воспринимать друг друга вне контекста «друзья — противники», тогда как человек, придерживающийся жёсткого, напористого стиля, смотрит на своего партнера как на противника, противостоящего ему соперника, конкурента; «уступчивый» же партнёр, прежде всего (и даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу взаимного дружеского расположения.

2. *Цель переговоров их участники должны видеть в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии.*

3. *При ведении переговоров необходимо отделять споры между людьми от решаемых задач.*

Если партнёр не разделяет нашу позицию, это не должно вызывать у нас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к нам с недостаточным уважением или доверием.

4. *Надо быть мягким с людьми и требовательным к задаче*, т. е. целесообразно сочетать «жесткость», когда речь идёт о существовании решаемой проблемы, и «уступчивость» в отношении к партнеру как к личности.

5. *Действовать независимо от доверия или недоверия*. Именно степень доверия/недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, определяет в решающей мере не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие — нет, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Принципиальный подход при ведении переговоров настаивает на необходимости строить своё поведение, не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, предполагая, что он оценит это по достоинству и пойдёт вам на уступки в знак благодарности. Вместе с тем не следует «закрываться» от оппонента, которого подозреваете в желании воспользоваться вашей откровенностью. Итак, дело не в доверии или недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании того же от партнера.

6. *Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях*.

Довольно часто наличие разных точек зрения не мешает людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Принципиальный подход при ведении переговоров предлагает (независимо от конкретных позиций партнеров) сделать главным объектом своего внимания поиск взаимовыгодных решений.

7. *Изучать интересы сторон*.

Только определив зону взаимных интересов или точки их пересечения, можно прийти к взаимовыгодному решению.

8. *Не устанавливать «нижней границы»*.

Цель «нижней границы» в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений и т. д., т. е. удерживает от неразумных шагов. По мнению авторов метода принципиального ведения переговоров, в распространенной стратегии установления «нижней границы» есть существенный недостаток, связанный с тем, что человек начинает слишком держаться за свою «нижнюю границу», которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров наш партнер предложит соглашение, которое мы сразу отметём как неприемлемое (поскольку оно ниже нашей «нижней границы») и в отношении которого мы могли бы, тем не менее, выдвинуть ряд условий, делающих его особенно выгодным для нас. Взамен же, для защиты себя от импульсивных неразумных решений, предлагается наилучшая альтернатива предлагаемому соглашению.

9. *Продумать возможность взаимной выгоды*.

Идти не по пути потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. *Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже*.

Особо оговаривается, что не следует заранее рассматривать один из них как ваше решение: это заставит особенно упорно его отстаивать, ограничивая тем самым свободу выбора и использования возможностей, возникающих по ходу ведения переговоров.

11. *Настаивать на использовании объективных критериев*.

Чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний (как партнера, так и своих собственных), стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать предполагаемое решение проблемы.

12. *Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли*.

Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решения, то они идут к результату, основанному на нормах, выработанных критериях, а не в силу нажима со стороны кого-либо из партнеров.

13. *Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму.*

Этот заключительный признак описывает особенности процедуры, поведения участников переговоров: «уступчивый» партнёр поддается нажиму, «жесткий» — строит на нем свою тактику ведения переговоров, «принципиальный» — руководствуется принципами, а не идеями борьбы.

Эти положения в переговорной практике сегодня считаются общепринятыми.

Согласно Дж. Рубину, можно выделить две *модели переговорного процесса*.

Первая из них — это **модель «взаимных выгод»**. Исследователем, заложившим основы этого подхода, является М. Фоллет с её идеями интеграции как способа удовлетворения интересов разных сторон.

Урегулирование конфликтов совсем не обязательно предполагает неизбежный выигрыш одной стороны за счет другой, но, напротив, существует возможность обоюдного выигрыша. Ключевым принципом данного подхода является положение о поиске соглашения на основе анализа интересов, а не позиций сторон. Модель взаимных выгод активно развивается в переговорной практике и часто используется в популярной литературе.

Вторая переговорная модель — это **модель «уступок — сближения»**. Её суть в том, что при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которую посчитают для себя приемлемой. Классическим примером ситуаций подобного типа - торг покупателя и продавца из-за приемлемой цены на товар.

«Принцип Парето» (требует, чтобы уступки не выходили за рамки минимально приемлемого для сторон. В литературе этот вид переговоров часто именуется дистрибутивным в отличие от интегративного, также его называют «торгом» (*bargaining*).

М. Дойч на основе экспериментов сформулировал несколько **выводов**.

1. На вероятность достижения справедливого соглашения может оказывать влияние *величина конфликта*: если она оценивается участниками как небольшая, то соглашение достигается легче.
2. Само существование *каналов коммуникации* между сторонами ещё не гарантирует, что коммуникация действительно будет иметь место; чем сильнее конкурентная ориентация сторон относительно друг друга, тем менее вероятно, что они будут использовать эти каналы.
3. При существовании *барьеров коммуникации* для заключения соглашения более эффективна такая ситуация, когда стороны вынуждаются к коммуникации третьей нейтральной стороной, а не решают сами, общаться им или нет. Однако если ориентация конфликтующих сторон является конкурентной, коммуникация, которая не направлена на изменение этой ориентации, вряд ли приведет к кооперативному соглашению.
4. *Давление третьей влиятельной стороны*, побуждающей участников к высказыванию и выработке предложений относительно справедливого соглашения, может помочь в достижении этого соглашения между сторонами, даже если обстоятельства скорее инициируют конкурентное взаимодействие.
5. *Сильные позитивные установки* в отношениях сторон, имеющих конфликтные интересы, могут вести к справедливым соглашениям, даже когда ситуация предрасполагает к конкурентному взаимодействию (Deutsch, 1985).

Многочисленность литературы (особенно популярной) по проблемам переговоров может создать впечатление разработанности данной темы. Вместе с тем, по свидетельству Дж. Морли, Дж. Уэбб и Г. Стефенсен, в большинстве работ процесс переговоров рассматривается, как правило, независимо от более широкого социального контекста.

*Манипулятивные технологии в переговорном процессе..*

Часто конструктивное разрешение конфликта зависит не только от навыков эффективного общения или способности субъектов конфликтного взаимодействия овладеть технологиями управления эмоциями в переговорном процессе, но и от применения ими манипулятивных воздействий.

Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями. Манипулятивное воздействие на оппонента в общении есть не что иное, как давление. Но в отличие от прямого, открытого давления оно выступает в скрытой форме. Манипулятор действует по принципу: «мягко стелет, да жёстко спат».

Наиболее часто встречающиеся *манипулятивные приёмы*:

- ссылка на авторитет;
- выдёргивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- уход от темы разговора, острых проблем;
- намёки;
- лесть;
- шутки-высмеивания;
- предсказание ужасных последствий.

Это так называемые простые приёмы. Но есть и более сложные, основанные на нарушениях логических законов и правил. К ним можно отнести такие приемы, как:

- имитация решения проблемы;
- альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
- сократовские вопросы (это когда готовятся несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да», а затем задаётся основной вопрос, на который оппонент как бы по инерции тоже даёт ответ «да»);
- оттягивание решения и др.

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие *тактики поведения*.

#### 1. «Видимое сотрудничество».

Партнёр, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создаёт видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма – либо для победы, либо для взаимоуничтожения.

#### 2. «Дезориентация партнёра».

Эта тактика, в отличие от предыдущей, является более активной и целеустремлённой. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как: критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и др. Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнёра к действиям в направлении ваших собственных интересов.

#### 3. «Провокация чувства жалости у партнера».

Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как: изливание души, создание образа незащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т. п.

#### 1. Ультимативная тактика.

Данная тактика является одной из жёстких. Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров. Основной прием ультиматума – угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж,

демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции. Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «приём альтернатив» и «приём затвора».

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия её применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приёмы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т. п.

Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров.

5. *Тактика выжимания уступок.* Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Выжимание уступок достигается приемами позиционного и психологического давления.

Если приёмы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

6. *Тактика лавирования резервами уступок.* Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш-выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок, и продумываются условия использования каждой из них.

Резерв уступок противника определяется и прогнозируется на основе анализа баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о его конфликтных требованиях, о которых он готовится заявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении коммерческих, финансовых и экономических споров.

## **Тема 8. Вмешательство третьей стороны в разрешение конфликтов.**

Урегулирование конфликтов с помощью вмешательства третьей стороны рассматривается — наряду с прямыми переговорами — как одна из форм конструктивного управления конфликтами.

Различаются несколько возможных форм вмешательства третьей стороны. Это, прежде всего, медиаторство, медиация (*mediation*), или посредничество, при котором консультативные рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами. Далее, это примирение (*conciliation*), в котором акцент делается не столько на улаживании вопросов, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается. Арбитраж (*arbitration*), при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными. М. Дойч добавляет к указанным формам рабочие группы по разрешению проблем (*problem-solving workshops*) и «советование» (*counseling*).

Медиаторство и примирение, как правило, либо вообще не различаются, либо относятся к одному и тому же типу вмешательства третьей стороны в спорную ситуацию — на том основании, что в обоих случаях ей принадлежат консультативные, рекомендательные функции (в отличие от арбитража). При этом примирение часто рассматривается как одна из разновидностей медиативного процесса.

Дж. Бертон предлагает отличать от медиаторства *фасилитацию*. Традиционная медиация обычно направлена на поиск и выдвижение разумных компромиссов, соглашений в процессе перехода от одной стороны к другой. Фасилитатор стремится

помочь сторонам прийти к общему пониманию их отношений, ясно определить их отдельные цели и через облегченный анализ открыть варианты, которые удовлетворяют интересам всех. Фасилитатор может быть командой из четырех-пяти человек, которые работают в непосредственном контакте («лицом к лицу») со сторонами или создают такую ситуацию, используя прямой обмен текстами с помощью электронных средств.

В зависимости от степени контроля третьей стороной за принимаемым решением А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют несколько ее возможных ролей в разрешении конфликта: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

Разрешение конфликтов имеет свою культурную обусловленность. *Арбитраж* — это не только государственная или официальная практика, но и возможный алгоритм действий при разрешении отдельных видов интерперсональных конфликтов.

Типичный алгоритм «модели арбитража» можно описать следующим образом.

1. Беседа с одним из участников конфликта либо по его обращению к руководителю, либо по инициативе самого руководителя, считающего необходимым вмешаться в ситуацию;
2. Беседа со вторым участником конфликта (которой может предшествовать сбор какой-то уточняющей или дополнительной информации);
3. Анализ ситуации руководителем, направленный на установление «истины» и выработку собственной позиции (решения);
4. Встреча с обеими конфликтующими сторонами, на которой ситуация может обсуждаться дополнительно и руководитель либо оказывает на участников конфликта влияние с точки зрения своей позиции, либо просто сообщает им своё решение по спорному для них вопросу, которое может быть принято в пользу одной из сторон, иметь компромиссный характер или оказаться некоторым новым вариантом.

Наиболее общим и употребительным понятием, используемым по отношению к участию в конфликте третьей стороны, является понятие *медиаторства*. Обычно оно определяется как содействие третьей стороны двум (или более) другим в поисках соглашения в спорной или конфликтной ситуации. Принципиальная возможность медиаторства (как, впрочем, и любых других форм вмешательства третьей стороны) основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность проведения переговоров.

Практика обращения к третьей стороне за помощью в ходе решения спорной проблемы не нова и имеет, как уже указывалось, разнообразные исторические и культурные аналоги. В последние десятилетия интерес к возможностям медиаторства резко усилился, что связано с широким распространением в общественной жизни разных форм переговорных процессов, а также с фактами успешного применения медиаторства в разрешении международных конфликтов. Медиаторство приобретает статус узаконенной формы решения спорных проблем, в том числе и в практике международных отношений, а примерно с 60-х годов нынешнего столетия оформляется в особый вид профессиональной деятельности. В настоящее время медиаторство рассматривается как важнейший инструмент разрешения конфликтов в самых различных сферах общественной жизни. В практике международных конфликтов медиатор может выступать как «заместитель» прямых контактов между сторонами.

Медиаторство как содействие третьей стороны двум другим в решении спорной проблемы и поиске соглашения предполагает по меньшей мере два аспекта его позитивного влияния. Как уже указывалось, присутствие на переговорах третьей стороны само по себе имеет позитивный эффект, поскольку снижает степень деструктивности во взаимодействии сторон. Другой аспект позитивных возможностей медиаторства связан с процедурой, реализуемой медиаторами.

*Эффективность медиаторства.* Анализируя вопрос эффективности медиаторства, можно привести в качестве аргументов позитивного влияния медиаторства следующие данные.

1. *Удовлетворённость пользователей.*



Медиаторство создаёт более высокий уровень удовлетворенности среди пользователей, чем различного рода судебские процедуры или арбитраж.

2. *Размер согласия.*

3 *Степень компромисса.*

По имеющимся данным, процесс медиаторства даёт больший процент компромиссных решений и меньше решений типа «всё-или-ничего» по сравнению с юридическими процедурами.

2. *Уменьшение стоимости.*

Сомнения или отрицательные данные относительно эффективности медиаторства, по мнению ряда авторов, сводятся к следующему:

1. *Размеры урегулирования.*

Судя по данным, приводимым авторами из различных областей применения медиаторства, средний процент случаев урегулирования колеблется около 50 (с разбросом от 22 до 97%).

2. *Прочность урегулирования.*

Речь идёт о том, насколько принятые в результате медиативной процедуры соглашения являются окончательными. Критерием этого служит факт повторного обращения.

3. *Уменьшение судебных отсрочек и невыполнений (задолженностей).*

По мнению ряда авторов, нет значимых подтверждений тому, что медиаторство снижает судебные издержки.

3. *Улучшение постдискуссионного климата отношений.*

Попытки исследователей выявить влияние медиаторства на последующие отношения сторон демонстрируют противоречивые результаты: в одних работах зафиксировано улучшение коммуникации, кооперации, взаимопонимания и т. д., в других никакого позитивного влияния не установлено.

При каких же условиях медиаторство является эффективным?

Одно из наиболее общепризнанных положений, касающихся *факторов эффективности* медиативного процесса: чем хуже состояние отношений сторон, тем пессимистичнее перспективы, что медиация будет успешной.

Другим явным фактором эффективности медиативного процесса является *мотивация сторон к урегулированию разногласий и принятию соглашений*, что доказано в том числе и специально проведенными экспериментальными исследованиями.

Ещё один признанный мощный фактор успешности медиаторства — это *доверие сторон к медиативному процессу*. Если обращение к медиаторам является совместной просьбой сторон, шансы на успех медиации выше, чем в случае обращения одной стороны. И наоборот, отсутствие доверия к медиаторству и низкий энтузиазм по отношению к нему снижают результативность.

Ещё один фактор, оказывающий влияние на эффективность медиаторства, — это *характеристики самого медиативного процесса, деятельности медиаторов*, используемых ими тактик и т. д., При этом, с одной стороны, роль данного фактора признается очевидной, с другой — исследования в области ситуационных детерминант успешного медиаторства лишь начинаются. Немногочисленность исследований по данной теме, по мнению специалистов, в немалой степени связана с методическими трудностями их изучения, которое в основном строится на основе самоотчетов медиаторов.

Вместе с тем, несмотря на явно недостаточную исследованность медиаторства, его принципиальная эффективность не подвергается сомнению. Тем более важно понимать его природу и возможности использования.

*Стратегии и техники медиаторства.* Традиционно в западной литературе при описании способов и приемов работы медиатора различают техники рефлексивного вмешательства, направленные на установление и поддержание контакта с участниками конфликта, их мотивацию и доверие к посреднику; техники контекстуального вмешательства, используемые для установления более благоприятного климата переговоров, их оптимизации, предупреждения осложнений, в том числе в эмоциональном

взаимодействии сторон, и т. д.; техники независимого вмешательства, непосредственно связанные с процессом принятия решений, анализом вариантов и т. д.

Перечень *техник*, используемых в медиаторстве, весьма разнообразен. Одни из них могут считаться специфичными для работы медиатора, другие используются в любом переговорном процессе, третьи относятся к любым видам коммуникативных ситуаций.

Несмотря на бурное развитие переговорной практики — и медиаторства в том числе, — многие вопросы как практического, так и теоретического характера нельзя считать решёнными. Наибольшие сложности возникают в эффективной работе с психологическими факторами разрешения конфликтов.