

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

**Н. И. Иголевич, Е. Ф. Ященко**

# **ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ**

*Учебное пособие*

Челябинск  
Цицеро  
2012

УДК 651.01(075.8)  
ББК Ю954.я7 + С55.73.я7  
И75

*Одобрено учебно-методической комиссией  
юридического факультета  
ФГБОУ ВПО ЮУрГУ (НИУ)*

**Иоголевич Н. И.**  
И75 Основы конфликтологии : учебное пособие / Н. И. Иоголевич,  
Е. Ф. Яценко. — Челябинск : Цицеро, 2012. — 170 с.

Учебное пособие призвано систематизировать и конкретизировать знания по методологическим и теоретическим основам конфликтологии, предупреждению и управлению конфликтами.

Предназначено для студентов юридического факультета ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ), обучающихся по специальности 080504.65 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация Менеджер), а также по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификации (степень) «Бакалавр»). Оно может быть полезно студентам других факультетов и специальностей, изучающим курс конфликтологии, а также аспирантам, исследующим конфликты, преподавателям конфликтологии, и всем тем, кто интересуется проблемами конфликтов.

УДК 651.01(075.8)  
ББК Ю954.я7 + С55.73.я7

**Рецензенты:** доктор психологических наук, доцент С. Ю. Жданова, кандидат психологических наук, доцент И. В. Выбойщик.

**Авторы:** Наталья Ивановна Иоголевич, доктор психологических наук, профессор кафедры конституционного и административного права юридического факультета ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ»; Елена Федоровна Яценко, доктор психологических наук, профессор кафедры прикладной психологии факультета психологии ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ».

© Иоголевич Н. И., введение, главы 1, 3, заключение, 2012  
© Яценко Е. Ф., глава 2, терминологический словарь, тесты для самоконтроля, 2012

ISBN 978-5-91283-240-6

## Содержание

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические основы конфликтологии</b>	
1.1. Введение в дисциплину .....	7
1.2. Роль конфликтов в обществе, социальных группах и межличностных отношениях .....	10
1.3. Структура, типология и причины конфликтов .....	20
1.4. Динамика конфликтов .....	34
<b>Глава 2. Конфликты в организации</b>	
2.1. Понятие организации и конфликтов в ней .....	51
2.2. Конфликты между руководителями и подчиненными .....	59
2.3. Разрешение организационных конфликтов .....	66
<b>Глава 3. Технологии управления конфликтами</b>	
3.1. Трансактный анализ и управление конфликтом .....	73
3.2. Модели разрешения конфликтов .....	93
3.3. Переговоры как технология разрешения конфликтов .....	99
3.3.1 Характеристика переговоров и позиции участников .....	99
3.3.2 Подготовка переговоров .....	105
3.3.3 Проведение переговоров .....	114
3.3.4 Технологии проведения переговоров .....	122
3.3.5 Анализ результатов переговоров .....	137
<b>Заключение</b> .....	143
<b>Терминологический словарь</b> .....	145

Тесты для самоконтроля знаний .....	157
Тесты для самопознания .....	162
Тест «Вы неконфликтная личность?» .....	162
Тест «Каков уровень вашей самооценки?» .....	165
Библиографический список .....	167

## Введение

Учебная дисциплина «Конфликтология», как и одноименная наука, является комплексной, междисциплинарной. Она основывается на элементах психологии, социологии, политологии и других курсов блока общих гуманитарных и социально-экономических дисциплин. В свою очередь, изучение дисциплины «Конфликтология» должно служить базой для более глубокого понимания социологии управления, эффективности государственного управления, специальных курсов.

Логика предлагаемого пособия предусматривает изучение сначала общих понятий, закономерностей, принципов конфликтологии (первый раздел). Эта теоретическая база является основой освоения последующих разделов курса.

Второй раздел посвящен конфликтам в организации. Здесь рассматривается сложная система отношений в организации, определяющая специфику и особенности возникновения и протекания организационных конфликтов. Отдельно обсуждаются конфликты между руководителями и подчиненными и, соответственно, действия менеджеров по урегулированию конфликтов в организации.

Третий раздел предполагает изучение практических аспектов управления конфликтом. В нем представлен анализ поведения конфликтующих сторон в процессе коммуникативного взаимодействия. Особое внимание уделено технологии разрешения конфликтов путем переговоров. Таким образом, этот раздел нацелен на подготовку практического применения элементов конфликтологии в последующей работе обучающихся.

Изучение данной дисциплины имеет высокую практическую значимость для формирования профессиональных ком-

петенций будущих государственных и муниципальных служащих. Понимание природы, закономерностей и механизмов возникновения и развития конфликтов, владение навыками управления ими обеспечит не только повышение эффективности служебной деятельности будущих государственных и муниципальных служащих, но и позволит грамотно себя вести в сложных ситуациях взаимодействия с коллегами, руководителями, подчиненными, представителями общественных организаций, при работе с населением, при взаимодействии с гражданами, обращающимися в органы государственной власти и местного самоуправления. Именно на такой результат освоения данного курса ориентировались авторы пособия при его написании.

## Глава 1. Теоретические основы конфликтологии

### 1.1. Введение в дисциплину

#### Основные понятия и определения

Понятие конфликта в научной литературе неоднозначно. Это вполне объяснимо тем, что данное понятие применяется в самых различных сферах: от социальной (международный конфликт, трудовой конфликт) до биологической (межвидовой конфликт у животных) и технической (конфликт периферийного оборудования ЭВМ). Однако, изучая множество определений конфликта можно прийти к выводу, что единственно общепризнанной является абстрактная формула: **конфликт (лат. *confictus*) — это столкновение чего-то с чем-то.**

Даже если рассматривать лишь социальный конфликт, что и является основным предметом данного учебного пособия, сложно получить компактное однозначное определение конфликта. Опираясь на приведенную выше формулу, рассмотрим ее составляющие. «Столкновение» здесь, например, это — спор, соперничество, борьба, соревнование, ссора и т. п. «Что-то» — многомерная характеристика. В одном измерении здесь личности, социальные группы, организации, государства и пр., в другом — интересы, отношения, культуры, философии и т. д.

Таким образом, конфликтом может быть спор между физическими лицами, обусловленный их интересами по поводу наследования имущества. Конфликтом является также вооруженная борьба сепаратистских группировок с государством, основанная на экономических, политических или религиозных отношениях. Семейная ссора супругов, связанная с различными взглядами на воспитание ребенка — это тоже конфликт.

Исходя из этих примеров, можно видеть, что применительно к социальной сфере в каждом конфликте имеются **субъекты** — носители конфликта (люди, организации, группы, государства) — те, кто сталкивается в конфликтном взаимодействии.

Столкновение между субъектами не может быть беспочвенным. Те отношения, интересы, по поводу которых возникает столкновение, называются **объектом** конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс, собственность), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность. Говорят, что объект конфликта находит свое выражение в конкретной проблеме — **предмете** конфликта. То есть, предмет конфликта — это то противоречие, из-за которого (для разрешения которого) субъекты вступают в столкновение.

Так, если объектом конфликта между двумя людьми, поссорившимися в общественном транспорте, выступает духовная ценность — представления о нормах поведения, то предметом — конкретная проблема (например, проезд одного из них в пачкающей одежде, потенциальная возможность испачкать одежду других пассажиров).

Для практического применения знания о конфликте важно выделять **признаки конфликта**. К основным признакам конфликта в социальной сфере относятся:

- 1) биполярность — наличие двух противостоящих сторон;
- 2) активность — действия сторон, для достижения своих целей (конфликт не существует при абсолютной пассивности одной из сторон);
- 3) наличие сознания и воли субъектов — носителей конфликта.

Вышеизложенные понятия и определения будем рассматривать как исходное описание конфликта. В последующих главах пособия еще не раз вернемся к ним.

### **Конфликтология как наука**

Хотя конфликты присущи человеческому обществу с первого дня его появления, конфликтология является весьма молодой наукой. Конечно, конфликты в различных областях жизни, элементы конфликтов давно изучались другими науками: с давних времен историей и философией, в последние столетия психологией, социологией и многими другими.

Важнейшей чертой конфликтологии как науки является ее междисциплинарный характер.

**Конфликтология** — это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также принципах и технологиях управления ими. **Объектом конфликтологии** являются конфликты в целом, а **предметом** — общие закономерности их возникновения, развития и завершения. Другими словами, объектом конфликтологии выступает все бесконечное разнообразие конфликтов, наполняющих социальную жизнь. Предмет конфликтологии — теория конфликта и конфликтного взаимодействия.

### **Роль изучения конфликтологии в подготовке государственных и муниципальных служащих**

Значительные изменения в политической и экономической жизни привели к росту разнообразия условий жизни и восприятия этой жизни среди разных людей. Это — основание для конфликтов. Как верно отмечает А. В. Вишневская, «чем больше разнообразие, тем сложнее личности адаптироваться в социуме, тем сложнее выстраивать взаимодействие с людьми. Особенно сложным этот процесс становится в работе современного чиновника, который по роду своей деятельности находится в эпицентре человеческих проблем. Это поле конфликтогенно по существу»<sup>1</sup>. А это значит, конфликтологическая компетентность является одной из профессиональных компетентностей, которые должны быть сформированы у будущих чиновников в процессе обучения в высшем учебном заведении. Эта профессиональная компетентность обозначена в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) «бакалавр»), как «умение предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, институтов гражданского общества, средств массовой коммуникации»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Конфликтология : учебно-методические материалы / сост. А. В. Вишневская. — Екатеринбург : УРАГС, 2005. — С. 3.

<sup>2</sup> См. Приказ Об утверждении и введении в действие Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки по направлению подготовки 081100 Государственное и муници-

В связи с этим данный курс призван помочь государственным и муниципальным служащим понять, что конфликт — такая же норма жизни, как и мирное существование. Умение грамотно осуществлять конфликтное взаимодействие, разрешать конфликты является серьезным инструментом в руках государственного и муниципального служащего. Избежать обострения конфликта и настроиться на сотрудничество; разрешить конфликты и создать благоприятную рабочую атмосферу в служебном коллективе — это далеко не полный перечень результатов, которые могут быть достигнуты за счет овладения знаниями в области конфликтологии. Поэтому целью курса является формирование высокой профессиональной и психологической культуры (а, значит, и профессиональных компетенций) будущих чиновников на основе полученных научных знаний в области конфликтологии. Для этого необходимо:

- во-первых, понять сущность и роль конфликтов в целом и в профессиональной деятельности, в частности;
- во-вторых, изучить основы управления конфликтами так, чтобы использовать эти знания в будущей работе;
- наконец, уже на этапе обучения нужно начать использовать опыт, накопленный другими, и актуализировать свой жизненный опыт для эффективного разрешения конфликтных ситуаций.

## 1.2. Роль конфликтов в обществе, социальных группах и межличностных отношениях

В этом параграфе будут рассмотрены различные представления исследователей о конфликтах с древних времен до наших дней. По ироничному мнению Б. Л. Еремина — это материал, который «нельзя не включить в книгу, но не обязательно читать»<sup>1</sup>. Однако исторический обзор изложен не в строгой хронологической последовательности, и даже не исходит из традиционной классификации концепций конфликта. В основу положены два фактора, рассматриваемые

пальное управление (квалификация (степень) «бакалавр») (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 января 2011 г. № 41 [Электронный ресурс] // СПС «Гарант» (дата обращения: 10.03.2012).

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ. — 2001. — С. 422.

исследователями при изучении конфликтов: их природа и их роль в социальной жизни.

## Ранние представления о конфликтах

Изучение конфликтов интересовало мыслителей с древнейших времен. Это не удивительно, поскольку, исходя из определения конфликта как столкновения неких противоположностей, очевидно конфликт существовал в человеческом обществе с самого его зарождения.

Большинство ученых приводят как самые ранние, дошедшие до нас исследования, взгляды Китайских мыслителей. Древняя школа даосизма (основоположником считают Лао-Цзы, жившего в V в. до н. э.) рассматривает в качестве источника развития всего сущего борьбу и единство двух начал — Ян (положительного, светлого, мужского, активного и т. п.) и Инь (отрицательного, темного, женского, пассивного и проч.). Даосы рассматривали взаимодействие сил Инь и Ян во всех явлениях и событиях мира. Выход из конфликтов, способ достижения стабильности и покоя Лао-Цзы видел в нахождении «золотой» середины: «Через срединность... осуществляют гармонию»<sup>1</sup>. Представители даосской школы исследовали и причины социальных конфликтов, что может быть проиллюстрировано следующим отрывком.

*Лао Цзюнь молвит: «Сын Неба, великие и удельные князья рассматривают единое государственное устройство в Поднебесной как семью, а мириады вещей являются запасами. И если в поднебесной накапливается слишком много вещей, тогда дыхание характеризуется полнотой, а волеустремления ведут к заносчивости. В большом это проявляется в применении оружия и агрессии, а в малом это выражается в кичливости и презрительности, а также в излишествах и расточительстве...».*

*Из даосской энциклопедии «Семь книг из облачной библиотеки»<sup>2</sup>.*

Греческий философ Гераклит Эфесский (535—475 до н. э.) за пять веков до нашей эры в описании диалектики человечества отводил определенное место конфликтам, считая

<sup>1</sup> Лао-Цзы. Трактат о пути и потенции // Антология даосской философии. — М. : Клышников, Комаров и К°, 1994. — С. 46.

<sup>2</sup> Малявин В. В., Виноградский Б. Б. Антология даосской философии. — М. : Клышников, Комаров и К°, 1994. — С. 201—202.

их неотъемлемой частью общественного развития («война — отец всех вещей, а мир — их мать»).

*«Все возникает в силу противоположности, и все течет подобно реке ... Та из противоположностей, которая ведет к возникновению, называется войной и распрей, а та, что к сгоранию (эцирозе) — согласием и миром, изменение — путем вверх-вниз, по которому и возникает космос»<sup>1</sup>.*

Позднее другой философ древности Эпикур (341—270 до н. э.) также усматривал в конфликтах и борьбе основу всех вещей. Хотя Эпикур считал, что негативные последствия столкновений когда-нибудь вынудят людей жить в состоянии мира.

Исходя даже из нескольких приведенных примеров, видно, что древние философы признавали борьбу, конфликты органическим свойством бытия, изначально ему присущим.

Развитие взглядов на природу и роль конфликтов

Можно выделить следующие основные подходы к определению места конфликта в обществе, принятые различными исследователями в разное время.

1. Конфликты присущи любому обществу, они существовали везде и всегда в обществе как его свойство, обязательный атрибут.

Так английский философ Томас Гоббс (1588—1679) рассматривал естественное состояние человека как «состояние войны всех против всех», из чего и делал вывод о **конфликтах как неизбежном зле** в человеческом обществе.

«Я, прежде всего, в качестве исходного пункта, понятного всем по собственному опыту и с которым никто не может не согласиться, выдвигаю положение о том, что люди по природе таковы, что, когда их не удерживает страх перед какой-либо общей для них властью, они, не доверяя друг другу и испытывая взаимное опасение, необходимо предпочитают защищать себя собственными силами, если бы им это было позволено по праву».

*Т. Гоббс. О гражданине<sup>2</sup>*

По Т. Гоббсу, первая естественная природе человека причина войны всех против всех — соперничество. Основа этого соперничества в данном природой праве владеть и пользо-

<sup>1</sup> Цит. по: Хрестоматия по философии // под ред. В.Н. Гасилова. — Саратов : СВЦ МВД РФ. — 1996. — С. 10.

<sup>2</sup> Гоббс Т. Сочинения : в 2 т. / сост. и ред. В. В. Соколов. — Т. 2. — М. : Мысль, 1989. — С. 150.

ваться всем, чем человек хочет и может. Поэтому создание государства и государственное насилие — единственный способ сохранения человеческого общества.

Подход, определяющий изначально иррациональную природу человека, поддерживался И. Кантом, Ф. Ницше, З. Фрейдом.

2. Общество должно быть основано на гармонии различных его частей. **Конфликты — аномалия**, патология в существовании социальной системы.

Например, французский философ Жан-Жак Руссо (1712—1778), исходя из того, что человек по природе своей добр, миролюбив, считал источником конфликтов в обществе недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей. Если бы удалось правильно организовать общество, а людям осознать свои истинные интересы, то конфликты могли бы исчезнуть.

*«Как бы ни восхищались вы человеческим обществом, все же остается несомненной истиной, что оно неизбежно заставляет людей ненавидеть друг друга, приводя в столкновение их интересы, и заставляет их оказывать друг другу призрачные услуги и причинять на деле всевозможные несчастья».*

*Ж.-Ж. Руссо. «О причинах неравенства»<sup>1</sup>*

Для юридической науки интересно, что в понимании сущности и причин конфликтов в обществе Ж.-Ж. Руссо находил основу для создания норм права. Будучи сторонником естественного права, он исходил из следующей логики:

- 1) от природы человек добр;
- 2) люди злы, возникают конфликты между ними, потому что общество установило неверные нормы поведения;
- 3) если в обществе принять правила («общественный договор»), соответствующие природе человека, установится согласие, исчезнут конфликты.

«...чтобы он (закон) был законом, нужно, чтобы человек, волю которого он связывает, мог сознательно ему подчиниться, а чтобы он был естественным, нужно сверх того, чтобы он говорил голосом непосредственно самой природы».

*Ж.-Ж. Руссо. «О причинах неравенства»<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Цит. по: Социальная философия : хрестоматия. / сост. Г. С. Арефьева, М. И. Ананьева, А. С. Гарбузов. — Т. 1. — М. : Высш. школа, 1994. — С. 20.

<sup>2</sup> Там же. — С. 18.

Впоследствии, уже в XX в. получила распространение, так называемая, **функциональная (равновесная) модель общества**. В своем классическом варианте (структурный функционализм) эта модель предполагает гармоничное функционирование частей социальной системы (людей, играющих определенные роли, коллективов и т. п.). Нормой определяется стабильность, равновесие и интегрированное состояние общества, отклонением от нормы — конфликты.

Ведущий представитель этого направления американский социолог Толкотт Парсонс (1902—1979) рассматривал конфликт как социальную аномалию, болезнь которую нужно преодолевать. Нормальным развитием общества, по Т. Парсонсу, является социальная интеграция, основанная на стабильности, «порядке и устойчивости». В то же время неизбежно существуют изменения, источником которых служит отклоняющееся поведение и конфликты. По мере развития общество становится менее конфликтным. Как и Ж.-Ж. Руссо, путь к социальному согласию Парсонс видел в установлении общепринятой системы норм как юридических, так и моральных в их взаимосвязи.

«Фактическая эффективность правовых систем во многом зависит от получаемой ими моральной поддержки как систем, обладающих с точки зрения большинства людей, на которых распространяется их действие, «внутренне присущей» им справедливостью<sup>1</sup>.

Примерно к тому же времени относится школа «человеческих отношений», которую связывают с именем профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо (1880—1949). Конфликт здесь определяется как опасная социальная болезнь. Главной проблемой современности названо установление мира в промышленности путем замены экономического стимулирования социально-психологическим. Эту школу характеризуют понятия «гуманизация труда», «состояние сотрудничества», «социальное равновесие», «просвещение служащих» и т.п. Нормальным состоянием, к которому должно стремиться развитые страны, Мэйо также называет состояние гармонии и социального согласия.

<sup>1</sup> Американская социология. Перспективы, проблемы, методы / под. ред. Т. Парсонса. — М.: Прогресс, 1972. — С. 367.

### 3. Конфликты в обществе неизбежны, и именно **благодаря конфликтам общество развивается**.

Корни этого подхода — в социал-дарвинизме. Напомним, что идея социального дарвинизма заключается в распространении на общественную жизнь учения английского биолога Чарльза Дарвина (1809—1882), объяснявшего выживание живой природы путем естественного отбора в результате постоянной борьбы за существование между видами. Известен его научный труд «Происхождение видов путем естественного отбора или Сохранение благоприятствующих пород в борьбе за жизнь», изданный в 1859 г.

Ярким представителем этого направления чаще всего называют английского философа и социолога Герберта Спенсера (1820—1903). Г. Спенсер рассматривал общество («естественный организм») как аналогию живому организму, каждый элемент (орган) которого выполняет строго определенную функцию. Исходя из этого, социальная жизнь может быть объяснена теми же закономерностями, что и биологическая. То есть, конфликты в человеческом обществе возникают как проявление «борьбы за существование», в результате разрешения конфликта общество выживает в изменившихся условиях. Американский представитель социал-дарвинизма Уильям Самнер (1840—1910) считал, что в борьбе за существование внутри общества гибнут наиболее слабые, худшие. Победители — закономерный продукт естественной селекции.

Исходя из таких представлений, социал-дарвинисты обосновывали закономерность плавного, **эволюционного развития общества**. Считали недопустимым вмешательство государства в общественную жизнь, и, тем более, осуждали социалистические идеи, поскольку сознательное улучшение мира — абсурд. Именно к этому времени в Америке относится приоритет духа свободного предпринимательства и конкурентной борьбы, стихийного рынка, когда победителем выходит сильнейший.

Иной подход к тому, как конфликты влияют на социальное развитие, представлен в **конфликтной модели общества**. Эту модель связывают, в первую очередь с именем немецкого ученого Карла Маркса (1818—1883). Главной движущей силой развития общества, по Марксу, является классовая борьба. Эта борьба неизбежна, поскольку общество разделено на враждующие классы с противоположными интересами. Причиной такого расслоения является система распределения ресурсов.

Этот антагонизм может быть разрешен только путем социальной революции. На современном ему этапе Маркс считал, что только через осознанную, не признающую установленных в обществе правил борьбу можно добиться положительных результатов, осуществить позитивные преобразования общества. В будущем, с переходом к коммунистическому обществу, он признавал исчезновение классовой борьбы.

Исследователи считают, что схема классового конфликта К. Маркса упрощена, так как абсолютизированы роль экономических отношений в возникновении социального конфликта и политический аспект в разрешении и значении этого конфликта. Поэтому не рассматривались и разнообразные поведенческие формы классового конфликта. Тем не менее, Маркс считается признанным предшественником современной конфликтологии.

**4. Конфликт — часть и необходимое условие социальной жизни.** В результате конфликтов общество существует, при этом следствием конфликтов является не только разрушение, расслоение общества, но и социальная интеграция, ведущая к общественному прогрессу.

Немецкий философ Георг Зиммель (1858—1918) подобно К. Марксу считал, что конфликт в обществе неизбежен и существенно влияет на его развитие. Однако, Г. Зиммель рассматривал более широкий круг конфликтов и, в первую очередь, выделял конфликт между индивидом и обществом. Зиммеля считают основоположником **конфликтного функционализма**, основанного на наиболее прогрессивных идеях функциональной и конфликтной моделей общества. Основное отличие социологии Зиммеля от представлений Маркса — убежденность в позитивных возможностях конфликта. Конфликт, по Зиммелю, может вести к социальной интеграции и усилению социальной сплоченности, поэтому конфликт может выполнять функции сохранения социальных отношений и социальных систем (отсюда и название — «конфликтный функционализм»). Для иллюстрации приведем некоторые функции конфликта по отношению к социальному целому, по Зиммелю.

*«Чем чаще конфликты и чем они менее остры, тем лучше члены подчиненных групп могут избавиться от враждебности, почувствовать себя хозяевами своей собственной судьбы и, следовательно, поддерживать интеграцию системы.»*

*Чем менее острый конфликт и чем он чаще, тем больше вероятность того, что будут созданы нормы, регулирующие конфликты.*

*Чем сильнее вражда между группами в социальной иерархии, чем реже при этом открытые конфликты между ними, тем сильнее их внутренняя сплоченность, тем вероятнее, что они будут держать определенную социальную дистанцию и тем самым содействовать сохранению существующего социального порядка ...*

*Чем острее и продолжительнее конфликт, тем более вероятно, что группы, прежде не связанные между собой, образуют коалиции»<sup>1</sup>.*

Согласно немецкому социологу Ральфу Дарендорфу (р. 1929) конфликт содержит в себе творческое начало, является условием существования человеческой свободы наряду с рынком, открытостью. Конфликты — неизбежный способ преодоления противоречий, причем множественность конфликтов уменьшает возможность одного, приводящего к расколу. Не наличие, а отсутствие конфликтов является ненормальным. Поскольку Дарендорф рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии, свою социологическую концепцию он называет **теорией конфликта**.

Интересную иллюстрацию сказанному можно найти в пьесе Григория Горина «Чума на оба ваши дома». Г. Горин продолжает события, описанные в произведении В. Шекспира «Ромео и Джульетта». И вот, когда правитель города Вероны решает положить конец непрерывной вражде между домами Монтеки и Капулетти, приостановить бесчисленные конфликты между представителями враждующих семейств, получается неожиданный результат. Молодое поколение семейств заключает союз, а устойчивые порядки Вероны, уважение к власти, церкви, нормам морали рушатся. Нормой становится самосуд, отказ от собственной истории и культуры, презрение к старшему поколению. В результате прекращения конфликтов между домами разрушено стабильно существовавшее городское общество.

К сторонникам подобной теории конфликта относят и американского исследователя Льюиса Козера (1913—2003), который в 1956 г. в книге «Функции социального конфликта»

<sup>1</sup> Тернер, Дж. Структура социологической теории. — М. : Прогресс, 1985. — С. 136.

утверждал, что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем. Козер считает, что «конфликт внутри группы может способствовать ее сплочению или восстановлению единства в том случае, если последнему угрожает вражда или антагонизм членов группы».

*Общества с гибкой структурой извлекают из конфликтных ситуаций определенную пользу, поскольку конфликты, способствуя возникновению и изменению социальных норм, обеспечивают существование этих обществ в новых условиях. Подобный корректирующий механизм вряд ли возможен в жестких системах: подавляя конфликт, они блокируют специфический предупредительный сигнал и тем самым усугубляют опасность социальной катастрофы.*

*Л. Козер. Функции социального конфликта*<sup>1</sup>

Как видим, один из выводов, сделанный Козером определяет, что конфликты являются регулятором социальных норм, а, следовательно, и источником юридических норм.

В начале 60-х годов прошлого века американский социолог и экономист Кеннет Боулдинг предлагает «общую теорию конфликта». В соответствии с этой теорией конфликт присущ всему в мире, то есть, в том числе, живой и неживой природе. При этом «все конфликты имеют общие элементы и общие образцы развития и именно изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении»<sup>2</sup>.

Таким, образом, в зависимости от того, какой подход к конфликту взят за основу, дефиниция конфликта будет различаться. Сторонники взгляда на конфликт как аномалию, понимают под конфликтом процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников, т.е. с их точки зрения **конфликт — открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций**. Те, кто считает конфликт естественным условием и частью социальной жизни, определяют конфликт как **процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций**.

<sup>1</sup> Цит. по: Психология конфликта: хрестоматия / сост. и общая ред. Н. В. Гришиной. — СПб. : Питер, 2001. — С. 46.

<sup>2</sup> Боулдинг К. Конфликт и защита. Общая теория. Цит. по: Дмитриев А. В. Конфликтология : учебное пособие. — М. : Гардарики, 2000. — С. 29.

Выбор человеком одного из двух подходов определяет выбор им форм работы с оппонентами и собственных действий в конфликтных ситуациях<sup>1</sup>. В нашем курсе мы будем придерживаться второго подхода к определению конфликта.

Современная конфликтология

Конфликтология как междисциплинарная наука базируется на нескольких отраслях знаний. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют 11 таких отраслей (по алфавиту): военная наука, искусствоведение, история, математика, педагогика, политология, правоведение, психология, биология, социология, философия. В литературе говорится также об экономической теории, теории управления и других. Основываясь на исследованиях в этих науках, конфликтология систематизирует знания о конфликтах, выделяет их общие закономерности, вырабатывает практические рекомендации для различных сфер деятельности человека. Поэтому сегодня говорят о различных областях применения конфликтологии. Выделяют такие ее ветви как политическая конфликтология, юридическая конфликтология и т. п.

Если оставить за пределами обсуждения формальную теорию конфликта, с которой имеет дело математика, можно утверждать, что основными базовыми элементами современной конфликтологии все же являются философско-социальные и психологические исследования конфликтов. Это обусловлено историческим развитием представлений о конфликтах, а также непосредственной нацеленностью социологии и психологии на изучение поведения людей, в связи с чем, данные науки не могут обходить особенностей взаимодействия через конфликт. Через эти науки формируются общие представления о конфликтах в обществе. Другие науки, как правило, используют знание о конфликте как инструмент для решения проблем своей отрасли. В связи с этим, рассматривая связь психологии или социологии с конфликтологией, говорят о «психологии конфликта» или о «социологии конфликта». Применительно к другим наукам связь с конфликтологией отражается в разделах, например, «политологическая конфликтология», «военная конфликтология».

<sup>1</sup> Цит. по: Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ, 2002. — С. 426.

### 1.3. Структура, типология и причины конфликтов

#### Структурные характеристики конфликта

В любом конфликте можно выделить следующие составные элементы, без которых его существование невозможно: 1) стороны (участники, субъекты) конфликта; 2) объект конфликта; 3) предмет конфликта; 4) условия конфликта.

**1. Стороны конфликта** — это активно действующие субъекты, носители противоположных, сталкивающихся интересов. В конфликтологической литературе их также называют противостоящими (противоборствующими) сторонами, конкурентами, соперниками, оппонентами, противниками. Стороны конфликта могут иметь одинаковый ранг, представлять собой целое и часть, находиться в отношении подчинения и т.д. (табл. 1.).

Таблица 1

#### Примеры отношений сторон конфликта

(по классификации социальных конфликтов Р. Дарендорфа)

Диапазон социального единства, внутри которого существует конфликт	Ранг участников		
	1	2	3
	Конфликт противников одного ранга	Конфликт противников, находящихся в отношении подчинения одного другому	Конфликт целого и части
А Роли	Роль в служебном коллективе и роль в семье (сослуживцы конфликтуют по поводу частых отлучек одного из них по уходу за ребенком).	Профессиональная роль и роль в организации (начальник требует от подчиненного действий в интересах фирмы, противоречащих представлениям последнего о его профессиональной роли).	Социальная личность и роль в семье (государство вступает в конфликт с семьей по поводу необходимости службы юноши в армии).

Б	Группы	Старослужащие и новобранцы (в армии).	Правление и член объединения.	Старый коллектив и новичок (в отделе предприятия).
В	Организации (секторы)	Фирма X и фирма Y.	Головная компания и дочерняя фирма.	Профсоюзное объединение и отдельный профсоюз.
Г	Общества	Протестанты и католики.	Правящая партия и оппозиция.	Государство и криминальная группа.
Д	Международные отношения	Страны социалистического и страны капиталистического лагеря (Восток и Запад).	Российская Федерация и Чеченская республика.	ООН и отдельная страна — член ООН.

Биполярность выше была определена как существенный признак конфликта, то есть каждый конфликт сводится к противодействию двух элементов, двух сторон. По Р. Дарендорфу, если в конфликте имеется более двух участников, коалиции восстанавливают его биполярность. Как правило, в конфликте, выделяется сторона, которая проявляет инициативу, начинает конфликтные действия и поэтому является **инициатором** конфликта.

27 мая 1988 г. около 19 час. Ш. в нетрезвом состоянии пришел в свою квартиру, повесив на ручку двери сумку-визитку, в которой находились паспорт и сберегательная книжка, и сразу же ушел на улицу, так как накануне поссорился с женой. Примерно в 21 час. Ш. решил идти домой, но обнаружил, что у него в руках нет сумки-визитки и стал осматривать все места, где он останавливался. Во дворе дома он подошел к группе ребят и, необоснованно подозревая, что кто-то из них спрятал сумку, потребовал ее вернуть.

*Подростки, среди которых был и С., заявили Ш., что сумку они не видели и не прятали, и предложили поискать ее там, где он выпивал. Ш. им не поверил. Он пошел домой, взял самодельный нож, вернулся к подросткам и, используя незначительный повод для расправы, нанес удар ножом в*

*область сердца ближе других к нему стоявшему — С. От полученного ранения сердца потерпевший скончался*<sup>1</sup>.

Следует учитывать, что наряду с основными, непосредственными участниками конфликта, между которыми и развивается конфликтное взаимодействие, существуют и другие участники. Это те, чьи интересы могут быть затронуты в конфликте, и кто может повлиять на его развитие и исход. В литературе выделяют «группы поддержки» (пособников), подстрекателей, организаторов, посредников.

**Группы поддержки** — силы, которые стоят за основными участниками конфликта, не принимая активного участия в конфликтном взаимодействии. В то же время они могут оказать влияние на исход конфликта, за счет оказания помощи или моральной поддержки одному из участников. В группе поддержки могут быть друзья, коллеги по работе, определенные социальные группы, общественные объединения, государства и т. п. Иногда говорят о пособниках, т.е. лицах, участниках, содействующих той или иной противоборствующей стороне. Это содействие может проявляться в форме советов, технической помощи и т. п.

Уголовный кодекс Российской Федерации, например, определяет, кого следует считать пособником преступления. То есть, если в деянии конфликтующей стороны обнаруживается состав преступления, то пособником этой стороны, является лицо, попадающее под следующее определение.

Пособником признается лицо, содействующее совершению преступления советами, указаниями, предоставлением информации, средств или орудий совершения преступления либо устранением препятствий, а также лицо, заранее обещавшее скрыть преступника, средства или орудия совершения преступления, следы преступления, либо предметы, добытые преступным путем, а равно лицо, заранее обещавшее приобрести или сбыть такие предметы.

Ч.1, ст. 33 УК РФ<sup>2</sup>

**Подстрекатель** — субъект, подталкивающий участников (или одного из них) к конфликту. Он провоцирует конфликт, а далее может в нем и не участвовать. Так подстрекателя-

<sup>1</sup> Бюллетень Верховного Суда РФ. — 1993. — № 5.

<sup>2</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. — № 25. — Ст. 2954.

ми в следующем конфликте, относящемся к истории России XVI в., выступают князья Шуйские.

*Все надеялись, что Иоанн (IV) после венчания на царство сам станет править государством, но царь жил, как и прежде, и Глинские (стоявшие во главе Боярской думы — прим. автора) своевольничали. Однажды в Москве случился большой пожар. Жители думали только о спасении своей жизни; царь с царицею и боярами удалились на Воробьевы горы. Клевреты Шуйских распустили молву, что Москва сгорела от волшебства княгини Глинской. «Она вынимала сердца из мертвых, — говорили они, — клала их в воду и кропила этой водою улицы». Народ, недовольный Глинскими, поверил этому слуху, пришел в ярость и растерзал одного из Глинских в Успенском соборе.*

*И. Беллярминов. Элементарный курс всеобщей и русской истории*<sup>1</sup>

**Организатор** — тот или те, кто планирует конфликт, его развитие. Организатором может быть одна из противоборствующих сторон, но может быть и отдельная фигура.

*Сразу после смерти Сталина ЦРУ США провело секретное исследование возможных последствий этого события на политику СССР в странах советского блока. В докладе говорилось, что «СССР сегодня политически более уязвим, чем перед смертью Сталина... Уже весной 1953 г. ведущие западные державы, в первую очередь США, попытались использовать сложившуюся в ГДР ситуацию в своих интересах. Тогда же активизировалась деятельность их спецслужб, которые финансировали группы по организации беспорядков, а также пропагандистская кампания, направленная на дискредитацию правящего режима в Восточной Германии. Как свидетельствуют ныне рассекреченные документы, в Соединенных Штатах, например, была разработана целая программа психологических действий, имевшая своей целью: 1) установить контакты с «порабощенными народами» Восточной Европы, включая и ГДР; 2) наглядно показать неэффективность социалистической экономической системы; 3) продемонстрировать солидарность Запада с восточноевропейскими странами ...*

И 16 июня последовал взрыв. Начиная с 17 июня забастовки прокатились в общей сложности по 304 населенным

<sup>1</sup> Учебник дореволюционной России по истории / сост. Т. В. Естеферова. — М. : Просвещение, 1993. — С. 116.

пунктам ГДР. Бастовали по меньшей мере 110 крупных предприятий, на которых работали 267 тыс. рабочих. Крупные демонстрации прошли в 72 населенных пунктах. Советские войска привлекались для «наведения порядка» в 121 населенном пункте.

*В. Гаврилов, Н. Шепова. Цепь тяжких ошибок<sup>1</sup>*

**Посредник** — участник, который содействует разрешению конфликта. Он, как правило, выбирается самими противоборствующими сторонами или же определен на основе общепринятых норм.

1 января 2011 года вступил в силу Федеральный закон № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27 июля 2010 г. Закон создал правовые основы для развития в России профессиональной деятельности по проведению медиации, т. е. внесудебному решению гражданско-правовых, трудовых и семейных споров при содействии независимого посредника — медиатора. Основная роль медиатора — помочь сторонам найти взаимоприемлемое разрешение спора путем переговоров.

Определение участников конфликта, их роли имеет большое значение для разрешения конфликта в дальнейшем. Так, важно знать с кем вести переговоры, кто еще может воздействовать на конфликтующие стороны для обострения (эскалации), или наоборот, разрешения конфликта.

**2. Объект** конфликта, как уже упоминалось выше, — это та материальная, социальная или духовная ценность, из-за которой возникает столкновение интересов сторон. Соответственно к объекту конфликта могут быть отнесены любые ресурсы, власть, нормы и принципы и т. д. Из определения следует также, что вышеперечисленные ценности становятся объектом конфликта, если находятся на пересечении интересов различных субъектов (рис. 1.). Объектом могут быть: собственность, условия жизни, официальная идеология государства, честь и достоинство гражданина, родительские права и др.

Ниже будет показано, что может иметь место и, так называемый «ложный конфликт», когда отсутствует видимый объект конфликта. Чтобы в этом случае возник конфликт, субъект должен «домыслить», вообразить это объект.

<sup>1</sup> Гаврилов В., Шепова Н. Цепь тяжких ошибок // Независимое военное обозрение. — 2003. — № 19. — 6 июня.

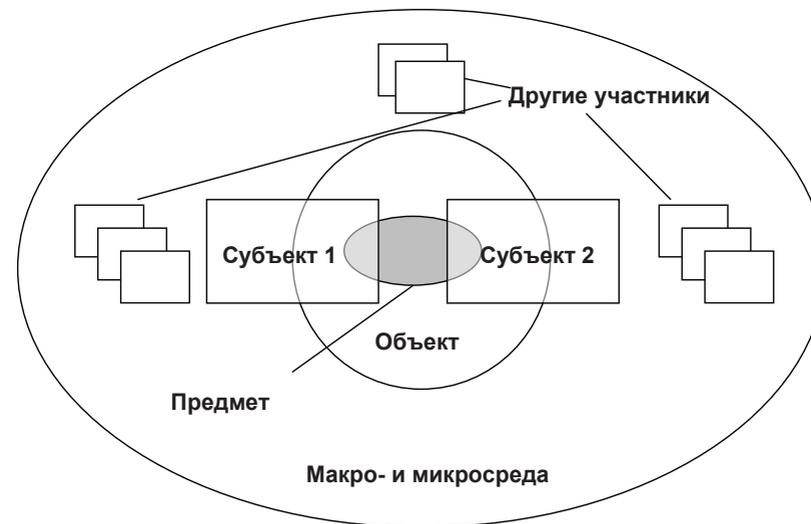


Рис. 1. Схема структуры конфликта

Объект конфликта находит свое выражение в конкретном **предмете** конфликта. То есть, конфликтующие стороны интересуют совершенно определенные ресурсы, права, власть в конкретном месте и в определенных пределах. Поэтому предмет конфликта — это конкретная проблема, противоречие, лежащее в основе конфликта. Поэтому поиск путей разрешения конфликта начинается, как правило, именно с определения его предмета. При этом предмет конфликта не всегда четко определен, зачастую он состоит из нескольких проблем.

Автор многих работ по в области изучения политических конфликтов О. Холсти, проанализировав 77 международных конфликтов с 1919 по 1965 гг., выявил типичные предметы конфликтов: территориальные претензии; негативное отношение к режиму; наличие или отсутствие каких-либо прав или привилегий; национализм; имперские амбиции; экономические проблемы, к которым, например, относятся проблемы рыболовства, коммерческого судоходства и др.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии. — М.: Аспект Пресс, 1997. — С. 21.

**3. Условия конфликта.** Для получения полного представления о структуре конфликта, необходимо рассматривать условия, в которых он возникает и развивается. Часто говорят о среде конфликта, то есть о совокупности условий конфликта. Среда конфликта рассматривают на двух уровнях: микросреда и макросреда. В то же время выделяют три вида среды, по природе составляющих ее компонентов: физическая среда, психологическая среда и социальная среда. Соотношение уровней и видов среды конфликта иллюстрируется на примерах в табл. 2.

Конечно, среда конфликта воспринимается как совокупность всех внешних условий, влияющих на конфликт. Однако, для правильного обращения с конфликтом необходим анализ составляющих этой среды.

Таблица 2

**Раздел 1.01 Уровни и виды среды конфликта**

Уровень (а) Вид среды	Раздел 1.02 Микросреда	Раздел 1.03 Макросреда
<b>1. Физическая</b>	Чистота воздуха, уровень шума на рабочем месте. Комфортность условий в транспорте. Условия проживания.	Географические, климатические, экологические факторы.
<b>2. Психологическая</b>	Психологическая совместимость отдельных людей. Психологический климат в коллективе.	Господствующие в обществе настроения, чувства и эмоции.
<b>3. Социальная</b>	Социальный статус, принадлежность к тем или иным социальным группам людей, участвующих в конфликте.	Социально-политическое устройство общества. Экономические условия. Уровень культуры в обществе.

Условия, в которых происходит конфликт, могут усиливать или ослаблять его напряженность, способствовать или препятствовать его разрешению, влиять на последствия. Так,

например, резкое увеличение количества автотранспорта в личном пользовании, что не было предусмотрено градостроителями несколько десятилетий назад, обостряют конфликт между автовладельцами и другими гражданами по поводу парковки автомобилей, как в следующем примере.

*А потом жители подали заявление в суд. Ответчиком выступала администрация города, третьим лицом был застройщик — ЖСК «Первомайский-2», который в прошлом году сдал дом 29/12 на перекрестке проспекта Космонавтов и улицы Горького и должен был приступить к закладке подземного гаражного комплекса на 195 мест. Город Королёв задыхается от автомобилей — их уже зарегистрировано 59 тысяч, а территория города рассчитана лишь на 20 тысяч. Сами же жители жалуются в администрацию города, в редакцию газет на то, что сотни машин паркуются на газонах, обочинах дорог, у подъездов. Только 12 тысяч машин обеспечены гаражами, поэтому их строительство считается приоритетным направлением.*

*В данном случае столкнулись интересы жильцов дома, рядом с которым по проекту должен быть гаражный комплекс, и автовладельцев микрорайона.*

*Л. Касенкова. После нас хоть рай<sup>1</sup>*

В ряде бытовых конфликтов не было столь деструктивных последствий, пока конфликт не протекал в условиях употребления сторонами большого количества алкоголя, что несомненно влияло на развитие этих конфликтов.

*В Анучинском районе злоупотребление спиртным привело к тяжкому преступлению. Около 12.30 в милицию поступило по телефону сообщение о том, что в квартире одного из домов обнаружен труп 55-летнего хозяина со следами побоев. Как установила в ходе расследования следственно-оперативная группа, преступление было совершено в результате бытового конфликта, усугубленного неумеренным употреблением алкоголя. По подозрению в совершении преступления сотрудниками уголовного розыска был задержан мужчина 1961 г. рождения. По данному факту возбуждено уголовное дело.*

*Пресс-служба УВД Приморского края<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Калининградская правда. — 2003. — 4 авг. — № 142—143.

<sup>2</sup> Арсеньевские вести. Краевая газета приморья. — 2002. — 20 июня. — № 25 (484).

**4. Структура конфликта.** Учитывая описанные в этом параграфе элементы конфликта, в целом можно представить себе структуру конфликта такой, как показано на рис. 1.

Наличие субъектов, чьи интересы пересекаются в объекте конфликта, создает **конфликтную ситуацию**. При этом самого столкновения, конфликта еще может и не быть, а конфликтная ситуация уже существует.

Вода, протекающая в комнаты из санузлов, сделала свое «мокрое» дело — затекли стены и потолки, отстали обои. Технические помещения в подвалах систематически заливают канализационные стоки. И самое страшное: за два года среди проживающих было зарегистрировано несколько случаев заболевания вирусным гепатитом, а во 2-м общежитии один из жильцов перенес дизентерию Флексера.

— Мы не можем мириться с таким положением дел в комплексе на Ангарской, — заявил на заседании администрации Заводского района заместитель главы Сергей Зубович. — Несколько лет подряд обращались к руководству моторного завода с требованием немедленно провести ремонт. Ведь в этих общежитиях — 985 человек, из которых почти 300 детей и подростков. Я поражаюсь мужеству и стойкости этих людей! Вопрос о неудовлетворительном состоянии общежитий уже четырежды выносился на наши заседания, однако директор моторного ни разу на них не присутствовал.

*А. Чернушевич. В общежитиях запахло грозой<sup>1</sup>*

В приведенном здесь примере еще нет столкновения между проживающими в общежитии и администрацией предприятия, в то же время конфликтная ситуация сложилась, как пишет автор, «запахло грозой». Налицо субъекты, чьи интересы затронуты условиями проживания. Есть и дополнительные потенциальные участники конфликта, например, администрация района, корреспондент газеты.

Рассмотрим другой пример, в котором выделим все структурные элементы конфликта в соответствии с рассмотренной схемой.

*ЧП произошло на улице Тихоокеанская, 201, в многоэтажном доме. К одному из жильцов прибыли представители подразделения судебных приставов № 5 Краснофлотского района с решением суда о выселении его из квартиры, поскольку данное жилье должно перейти к законным хозяевам. Поднявшись*

*на 8-й этаж, судебный пристав Александр Чернышов с участковым позвонили в дверь. Открывший впустил лишь судебного пристава. После чего резко захлопнул дверь.*

*— Если будете штурмовать подъезд — взорву и вас, и себя, и сына! — предупредил возмущенный мужчина. Чернышову ничего не оставалось, кроме как сообщить по рации своим коллегам о сложившейся обстановке. Через несколько минут во двор по Тихоокеанской стали съезжаться машины МЧС, горгаза, пожарной службы, электросетей. Прибыл ОМОН. Было выставлено оцепление, и на глазах у зевак началась эвакуация жильцов многоквартирного дома. Тем временем в квартире разгорались страсти. Дело в том, что 34-летний Марат К., купивший 4 года назад через риэлторское агентство злополучную квартиру, сам стал заложником ситуации и жертвой мошенников. Сделка купли-продажи жилья, в которой он участвовал, была признана судом недействительной. Квартиру попросили освободить, поскольку потерпевшие отвоевали через суд свое право ее занимать. К несчастью, на данный момент Марат К., бывший работник местного асфальтобетонного завода, остался и без работы, и без средств к существованию. Можно сказать, это был его последний аргумент. Не знающий о коварстве перепродавцов, будучи крайним звеном в мошеннической цепочке, он не придумал ничего другого, кроме как привязанная к руке тротиловая шашка...*

*Ирина Степура. Захват на Тихоокеанской<sup>1</sup>*

Структурный анализ этого конфликта позволяет определить все элементы. Стороны конфликта — проживавший в квартире Марат К. и судебный пристав Чернышев. Объект конфликта — собственность на жилье, а также жилье как необходимый для жизни ресурс. Предмет конфликта: квартира, незаконно приобретенная Маратом К., которую по решению суда пытается освободить судебный пристав, при этом ему с семьей больше негде жить. Другие участники конфликта — соседи, милиция, мошенники, заложник. Условия, в которых протекает конфликт, характеризуются неразрешимыми проблемами, которые встают перед Маратом и его соответствующим психологическим состоянием. Немаловажное значение имеет протекание событий в многоквартирном доме, что накладывает отпечаток, как на действия силовых струк-

<sup>1</sup> Минский курьер. — 2003. — 24 сент. — № 183.

<sup>1</sup> Российская газета. — 2003. — 12 авг.

тур, так и на реальную возможность Марата нанести ущерб жизни, здоровью и имуществу людей. Можно выделить еще ряд условий протекания конфликта.

На анализе структуры конфликта строится методика изучения конфликта. Австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр была предложена практическая методика анализа конфликтной ситуации, названная «картографией конфликта»<sup>1</sup>. Карта конфликта по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр формируется ответами на следующие вопросы:

1. В чем проблема?
2. Кто вовлечен в конфликт?
3. Каковы их (участников конфликта) подлинные потребности?

Авторы методики предлагают разделить последний вопрос на две части:

- 3.1. Каковы основные потребности участников?
- 3.2. Каковы их опасения?

Картография конфликта была введена как элемент общего метода разрешения конфликта, в основе которого лежит концепция возможности обоюдного выигрыша сторон в любом конфликте. Этот подход назван «выиграть или выиграть». Независимо от того, насколько данный подход приемлем в той или иной ситуации, картография конфликта представляется универсальным инструментом, позволяющим выбрать (для себя) или спрогнозировать (для других участников конфликта) стратегию и тактику конфликтного взаимодействия.

### Классификация конфликтов

Классификация конфликтов важна для их изучения, поскольку позволяет отнести конкретный конфликт к тому или иному типу по определенному признаку. В литературе встречаются различные подходы к выбору признаков для классификации. Представляется целесообразным для практического применения разделить конфликты в зависимости от подходов, которые могут быть применены для их разрешения:

- 1) основные участники;
- 2) причины конфликтов;
- 3) сферы деятельности, в которых происходит конфликт;
- 4) последствия конфликта.

<sup>1</sup> Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М. : Стрингер, 1992. — 215 с.

По первому признаку рассматривают межличностные конфликты, конфликты между личностью и группой, межгрупповые конфликты (причем они могут дополнительно подразделяться в зависимости от величины этих групп), межгосударственные конфликты, а также внутриличностные конфликты.

В самом общем случае причины конфликта можно разделить на субъективные и объективные. Более подробно они будут рассмотрены далее.

В зависимости от сфер деятельности человека, в которых происходят конфликты, выделяют семейные (бытовые), производственные, организационные, экономические, политические, военные и другие конфликты.

Наконец по последствиям конфликты разделяют на деструктивные и конструктивные. Деструктивные — это отрицательные, разрушительные для сторон или для других людей, социальных групп, организаций, государств, общества последствия. К конструктивным относятся те последствия конфликтов, которые позволяют, например, совершенствовать структуру организации, законодательство, укреплять моральные устои общества, сплачивать коллективы для решения производственных и служебных задач и т. п., то есть положительные последствия конфликта.

Поскольку все перечисленные признаки рассматриваются ниже, здесь ограничимся лишь примером взаимосвязи различных признаков конфликтов, характерном для конфликта в коллективе организации (подразделения), приведенном на рис. 2.

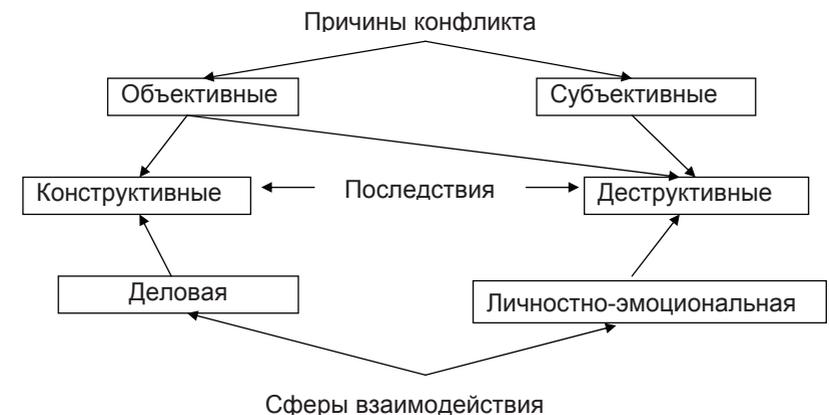


Рис. 2. Взаимосвязь признаков классификации конфликта в коллективе

Выявление причин возникновения конфликта имеет важнейшее значение для поиска путей их предупреждения и конструктивного разрешения. Чтобы оказывать управляющее воздействие на развитие конфликта, необходимо знать, что лежит в его основе, что движет той или иной стороной. Очевидно, что и объект, и предмет конфликта тесно связаны с причинами его возникновения.

### Причины конфликтов

**Причины конфликта** — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

В литературе среди множества причин конфликтов, как было указано на рис. 2, выделяют, прежде всего, **объективные** (обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п.) и **субъективные** (индивидуальные психологические особенности оппонентов, благодаря которым один из них, или обе стороны выбирают агрессивный, конфронтационный способ разрешения создавшегося объективного противоречия).

К числу наиболее часто называемых объективных причин конфликта А. Я. Анцупов и С. В. Баклановский относят: естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности; слабую разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей; недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ и т. д.

Например, конфликт в поликлинике в очереди к врачу может быть обусловлен такими объективными причинами как: дефицит врачей данной специализации; заболевания пациентов, требующие большего количества времени для приема, чем то, что было получено по среднестатистическим расчетам при выдаче талонов на прием к врачу.

Субъективными причинами, по мнению этих ученых, являются следующие: оценка поведения другого как недопустимого; низкий уровень социально-психологической компетентности (неподготовленность людей к эффективным действиям в конфликтных ситуациях); недостаточная психологическая устойчивость к отрицательному воздействию на психику

стрессовых факторов социального взаимодействия; плохо развитая способность к эмпатии (пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию); неадекватные представления, оценки и самооценки (завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих); особенности темперамента и акцентуаций характера<sup>1</sup>. Разделение причин конфликтов на субъективную и объективную составляющие имеет важное значение при диагностике реальных конфликтов.

В вышеуказанном примере к субъективным причинам можно отнести особенности физического и психического состояния больных людей, обратившихся за врачебной помощью.

Таким образом, в реальных условиях в основе конфликта лежат как объективные, так и субъективные причины. Поэтому на практике подчас бывает трудно провести четкую границу между ними. Наиболее наглядно объективные и субъективные причины конфликтов проявляются в производственной сфере жизни людей, а именно в организации.

Современная организационная конфликтология выделяет следующие причины производственных конфликтов: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; взаимозависимость ответственности и заданий; нечеткое распределение прав и обязанностей; некомпетентность, несоответствие занимаемой должности; неудовлетворительные коммуникации; инновации, нововведения в организации; несогласованность целей разных групп работников; различия в представлениях и ценностях, слабая разработанность этических нормативов и недостаточное внимание к формированию и управлению корпоративной культурой организации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях. Выявление причин возникновения конфликтов определяет выбор методов, путей предотвращения им и конструктивного их решения. Поэтому знание движущих сил развития конфликтов и умение выявлять причины конфликтов является важной составляющей конфликтологической компетентности человека.

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях : учебное пособие. — СПб.: Питер, 2009. — С. 116—125.

#### 1.4 Динамика конфликтов

Рассмотренная выше структура конфликта напоминает мгновенную его фотографию. На этой фотографии мы можем рассмотреть все элементы и детали конфликта. Мы видим на ней конфликтную ситуацию, возникшую в связи с объективным наличием некоторой проблемы, рассматриваем стороны, представляющие различные интересы, взгляды и т. п. Однако, по фотографии, по статической характеристике конфликта пока невозможно предсказать, что же произойдет в дальнейшем при развитии конфликта? Поэтому нельзя и определить, какие действия сторон повлекут за собой те или иные последствия? Для ответа на эти вопросы необходим анализ процессов, происходящих в конфликте, анализ движущих сил и выявление их взаимосвязей с характером развития конфликта. Важно рассмотреть конфликт в динамике и изучить его динамические характеристики.

Специалисты считают, что описать динамические характеристики конфликта удастся, если ответить на два вопроса: «Что происходит в конфликте?» и «Как и за счет чего это происходит?». Первый вопрос направлен на изучение процессов, происходящих на различных стадиях конфликта, второй нацелен на выявление регуляторов этих процессов.

Наиболее общим представляется следующее разделение развития конфликта на стадии:

- 1) возникновение конфликтной ситуации;
- 2) осознание ситуации как конфликтной;
- 3) конфликтное взаимодействие;
- 4) разрешение конфликта.

#### Объективная конфликтная ситуация

В предыдущей главе было показано, что в структуре конфликта представлены объект и субъекты. Собственно наличие этих взаимосвязанных и способных взаимодействовать элементов уже определяет конфликтную ситуацию (рис. 3). То есть, появление области, в которой могут столкнуться интересы некоторых сторон (людей, социальных групп, государств) означает возникновение конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация может возникнуть независимо от воли, желания, действий сторон. Возможно также создание конфликтной ситуации сторонами или одной из них. Другими словами, причины возникновения конфликтной ситуации

могут быть как объективными, так и субъективными. В то же время конфликтная ситуация существует объективно, то есть вне зависимости от осознания ее субъектами.

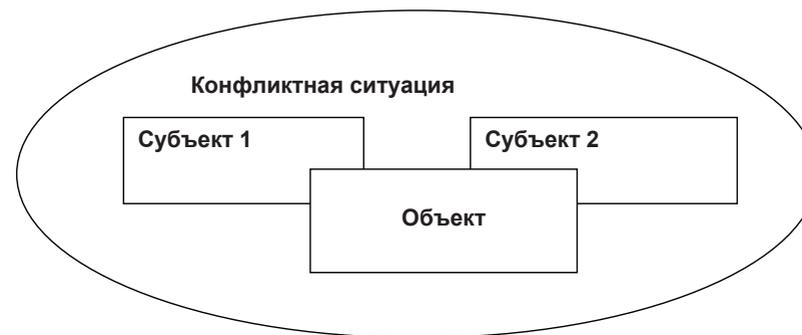


Рис. 3. Схема конфликтной ситуации

В следующих примерах развития конфликта знаком (!) отмечено возникновение конфликтной ситуации.

*После смерти 15 марта 1982 г. собственника домовладения в деревне Александровка Ф. его наследники — жена А. и сын Т. 17 августа 1982 г., т. е. в пределах шестимесячного срока на принятие наследства, обратились в нотариальную контору с заявлением о выдаче свидетельства о праве на наследство. По договору добровольного страхования строений А. застраховала дом.*

*В ночь с 11 на 12 апреля 1983 г. дом был уничтожен пожаром, (!) поэтому А. обратилась в инспекцию Госстраха с заявлением о выплате страховых сумм по обязательному и добровольному страхованию. Однако в этой просьбе ей было отказано по тем мотивам, что во время заключения договора она не имела свидетельства о праве на наследство и не подтвердила документами свое право собственности на домовладение. Кроме того, на 1 января 1983 г. значилось, что в доме никто не проживал, и по этой причине, по мнению инспекции Госстраха, дом не подлежал обязательному страхованию. Не согласившись с отказом инспекции Госстраха, А. и Т. обратились в суд<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> Постановление президиума Верховного Суда Мордовской АССР «Гражданин, принявший наследство в установленном законом порядке, имеет право на получение страхового возмещения по

В этом примере конфликтная ситуация возникла в результате пожара, по независящим от сторон конфликта (наследницы А. и инспекции Госстраха) причинам. Обратим внимание, что эта ситуация объективно существовала сразу после того, как дом был уничтожен пожаром, хотя какое-то время стороны конфликта и не знали о ней.

Следующие примеры иллюстрируют возникновение конфликтной ситуации, вызванное действиями сторон.

29 ноября 1993 г. Н. находился на рабочем объекте в помещении инструментальной мастерской биржи сырья лесозавода. Туда же после 15 часов в состоянии алкогольного опьянения и с бутылкой спирта пришел Г., который настойчиво предлагал выпить с ним. Н. отказался пить, (!) Г. стал оскорблять его, хватал за одежду, топором ударил Н. в левую часть груди, затем снова замахнулся, но Н. уклонился, в результате топором была причинена лишь царапина на шее. Не реагируя на требования Н. бросить топор, Г. вновь замахнулся на него топором. Однако Н. вырвал топор и нанес им смертельный удар Г. по голове.<sup>1</sup>

В приведенном случае характеристика возникновения конфликтной ситуации такова. Есть субъекты: Г. в состоянии алкогольного опьянения и Н. Объект — взаимоотношения, возможно характеризующие приятельство, дружбу, уважение, поддержание компании, которые нашли предметное выражение в необходимости и возможности совместного распития спирта в определенных условиях (Н. находится на рабочем месте в рабочее время, а Г. пьян). Действия субъектов, заключавшиеся в том, что Г. настойчиво предлагал выпить с ним, а Н. отказался пить, привели к появлению конфликтной ситуации. Правда, самого конфликта не возникло бы, если бы Г. под воздействием алкоголя не расценил сложившуюся ситуацию как результат неуважительного отношения к нему со стороны Н.

25 ноября 1992 г. Л. взял в долг у своих двоюродных бабушек Н. и Е. 3500 руб., оставив им расписку. 25 декабря случаю гибели наследственного имущества, независимо от того, было ли выдано ему свидетельство о праве на наследство // Бюллетень Верховного Суда РСФСР. — 1984. — № 10. — С. 14.

<sup>1</sup> Определения судебной коллегии Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 1995 г. «Убийство в состоянии необходимой обороны ошибочно признано совершенным при превышении ее пределов» // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. — 1995. — № 9. — С. 8.

1992 г., когда Л. находился в гостях у бабушек, его попросили вернуть долг, (!) но он отказался. Он решил забрать свою расписку, а также завладеть деньгами бабушек. С этой целью около 24 часов, когда все легли спать, Л., разбудив Е. и угрожая кухонным ножом, стал требовать свою долговую расписку и деньги. Получив отказ, Л. нанес ей множество ударов ножом в различные части тела. Пришедшей на помощь ее сестре Н. он также нанес ножевые удары. От полученных телесных повреждений Н. скончалась на месте происшествия, а Е. — на третий день в больнице.<sup>1</sup>

Субъекты, как и объект (финансовые интересы) очевидны. Эта конфликтная ситуация создана только действиями сторон.

Еще один пример, в котором возникновение конфликтной ситуации отделено от следующих стадий конфликта достаточно большим промежутком времени.

П. и А. состояли в зарегистрированном браке. В 1950 году у них родился сын Ю. Во время брака они построили дом в г. Гори из двух жилых комнат размером 44,5 кв. м и подсобных помещений площадью 24,6 кв. м. Собственником дома был зарегистрирован П. В мае 1975 года П. умер. Наследниками на принадлежавшую ему 1/2 часть дома являлись его жена А., их сын Ю. и дети П. от первого брака С., К. и Л. Наследство в установленном законом порядке приняла А., которой 27 сентября 1975 г. было выдано свидетельство о праве наследования, и она затем зарегистрирована собственником указанного дома (!).

В сентябре 1978 г. дети П.: С., К. и Л. обратились в суд с иском к А. о продлении пропущенного ими срока для принятия наследства и признании за ними права собственности на часть дома. В обоснование своего требования истицы ссылались на то, что они проживают в отдаленных от места открытия наследства районах и поэтому не могли в установленный законом срок принять наследственное имущество.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Постановление Президиума Верховного Суда Российской Федерации от 19 января 1994 г. «Неисследование вопроса о наличии причинной связи между нанесением тяжких телесных повреждений и последовавшей смертью потерпевшего повлекло отмену приговора» // Текст постановления опубликован в Бюллетене Верховного Суда Российской Федерации. — 1995. — № 4 — С. 6.

<sup>2</sup> Постановление Пленума Верховного Суда СССР от 25 апреля 1984 г. «Дело по иску С. и др. к А. о продлении срока для

В последнем примере очевидно, что конфликтная ситуация возникла за три года до видимых проявлений конфликта. В ее основе лежат как объективные причины (смерть П.), так и действие субъекта (вступление в наследство А.).

Объективную конфликтную ситуацию на стадии ее возникновения точнее можно было бы определить как «предконфликтную», поскольку собственно столкновения, противодействия сторон, то есть, самого конфликта пока еще нет.

Изучение процесса возникновения конфликтной ситуации важно для профилактики, предотвращения конфликтов, что будет рассматриваться ниже.

Объективно-субъективная природа конфликта

После того как конфликтная ситуация объективно возникла, конфликт может развиваться или не развиваться. Это зависит от того, как стороны оценивают эту ситуацию. «Чтобы конфликт стал реальным, его участники должны осознать сложившуюся ситуацию как конфликтную. Именно восприятие, понимание ситуации как конфликтной порождает конфликтное поведение» (Л. А. Петровская)<sup>1</sup>. Таким образом, вторая стадия развития конфликта — это осознание ситуации как конфликтной.

Конфликтная ситуация как объективное условие в сочетании с восприятием этой ситуации субъектом именно как конфликтной и составляют объективно-субъективную природу конфликта (рис. 4). В качестве объективных факторов, определяющих восприятие ситуации выступают особенности самой этой ситуации. Субъективное в определении ситуации связано с индивидуальными качествами людей. Социальная, культурная, профессиональная принадлежность оказывает влияние на конфликтные ситуации, в которые попадает человек.

Развитие конфликта можно описать так: понимая возникшую ситуацию как конфликтную, субъект начинает вести конфликтное взаимодействие, преобразуя эту ситуацию в конфликт. Действует сформулированная американским социологом У. Томасом теорема: «Если ситуации определяются как принятия наследства и признании права на часть жилого дома в порядке наследования» // Бюллетень Верховного Суда СССР. — 1984. — № 6. — С. 5–6.

<sup>1</sup> Петровская, Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977. — С. 132.

альные, они становятся реальными по своим последствиям»<sup>1</sup>. Другими словами, следствием «определения ситуации» становится соответствующее поведение сторон конфликта. Это поведение строится именно исходя из субъективного представления о ситуации. Субъективные представления зачастую оказывают более сильное влияние на поведение, чем объективные факторы.

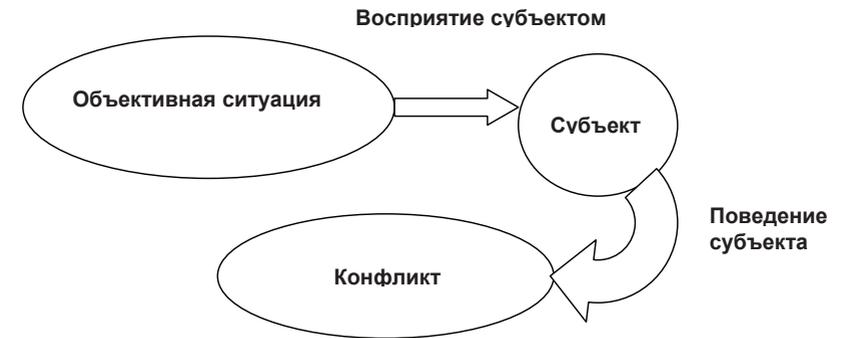


Рис. 4. Объективно-субъективная природа конфликта

Конфликт может развиваться как на основе относительно адекватного восприятия возникшей ситуации, так и в связи с искаженной или абсолютно неадекватной оценкой субъектом (субъектами) происходящего. Так Л. А. Петровская выделяет понятия «частично понятого» и «ложного» конфликтов.

В «частично понятом» конфликте оценка ситуации сторонами значительно расходится с реальным положением. Субъект (или субъекты) преувеличивают, или, наоборот, преуменьшают существующие противоречия.

Для «ложного» конфликта характерно отсутствие объективной конфликтной ситуации, однако стороны воспринимают положение дел как конфликтную ситуацию и вступают в противоборство. Причем даже если только один субъект ошибочно интерпретировал ситуацию как конфликтную и начал действовать, ситуация может стать объективно конфликтной, и другая сторона получает основания для оценки ее как таковой.

<sup>1</sup> Цит. по: Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000. — С. 168–169.

... Король пил чай с яблоками и вдруг подавился, а королева стала бить его по спине, чтобы кусок яблока выскочил из горла обратно. А король подумал, что королева дерётся, и ударил её стаканом по голове. Тут королева рассердилась и ударила короля тарелкой. А король ударил королеву миской. А королева ударила короля стулом. А король вскочил и ударил королеву столом. А королева повалила на короля буфет. Но король вылез из-под буфета и пустил в королеву короной. Тогда королева схватила короля за волосы и выбросила его в окошко. Но король влез обратно в комнату через другое окно, схватил королеву и запихал её в печку. Но королева вылезла через трубу на крышу, потом спустилась по громоотводу в сад и через окно вернулась обратно в комнату. А король в это время растапливал печку, чтобы сжечь королеву. Королева подкралась сзади и толкнула короля. Король полетел в печку и там сгорел.

Д. Хармс. Сказка<sup>1</sup>

В этом примере ложное восприятие ситуации как конфликтной одной из сторон связано с неверным толкованием поступка другой стороны. Неправильное толкование слов, действий других является одной из причин «ложных» конфликтов. Так происходит при различии в культурах, нормах общения, эмоциональных состояниях, а также при недостатке или искажении информации о мотивах и целях действий противоположной стороны. Например, в юридических науках говорят об извинительной мнимой обороне, если вступившее в конфликт лицо причинило вред, когда оно не сознавало и не могло сознавать мнимости посягательства (Т. Н. Куц, Ю. П. Соловей).

Находясь в нетрезвом состоянии, В. и З. В вечернее время ошибочно приняли чистившего у дороги мотоцикл инспектора ГАИ С. за своего товарища, с которым они ранее служили в армии. Надумав «пошутить», они подошли к работнику милиции и, угрожая ножом, потребовали отдать им мотоцикл и пистолет. «Вас двое, придется уступить ...» — с этими словами С. вынул из кобуры пистолет, немного отступил, быстро привел оружие в боевое положение и без предупреждения произвел в наступавшего на него с ножом в поднятой руке человека выстрел. В. крикнул: «Голя, это не

он!» — и, испугавшись выстрела, стал убежать, а раненный в живот З. упал возле мотоцикла<sup>1</sup>.

Другая причина подобных конфликтов — это интерпретация чьих-то непреднамеренных действий как умышленных. Здесь одна из сторон предполагает некие мотивы, интерес в действиях другой стороны, тогда как на самом деле эти действия случайны. «Почти любое действие может оказаться оскорбительным, если оно несвоевременно или неуместно» — отмечает Х. Рюкле<sup>2</sup>.

Товарищ Кошкин танцевал вокруг товарища Машкина. Товарищ Машкин следил глазами за товарищем Кошкиным. Товарищ Кошкин оскорбительно махал руками и противно выворачивал ноги. Товарищ Машкин нахмурился. Товарищ Кошкин пошевелил животом и притопнул правой ногой. Товарищ Машкин вскрикнул и кинулся на товарища Кошкина.

Д. Хармс. Машкин убил Кошкина<sup>3</sup>

Даже если одна из сторон не предпринимает каких-либо действий, другая сторона иногда интерпретирует ситуацию как конфликтную исходя из, так называемого, предполагаемого «деструктивного потенциала» оппонента. В этом случае ошибочно делается вывод об агрессивных намерениях другой стороны и, субъект, полагая, что защищает себя, проявляет агрессию, развязывает конфликт.

Вот и в тот летний вечер Сергей вернулся из шахматного клуба «Белая ладья» и пошел с ведрами за водой. У колонки его остановили несколько молодых людей, один из которых, как выяснилось потом, Александр Нефедов, студент Кировского политехнического института, отдыхавший у родственников, был перед этим жестоко избит неизвестными ему ребятами. «Ты меня бил?» — обратился он к Сергею. Тот вежливо, как говорил со всеми, ответил ему: «Извините, но я вас вижу первый раз в жизни». — «А, все

<sup>1</sup> Постановление Пленума Верховного Суда СССР от 16 августа 1984 г. № 14 «О применении судами законодательства, обеспечивающего право на необходимую оборону от общественно опасных посягательств» // Бюллетень Верховного Суда СССР. — 1984. — № 5. — С. 12.

<sup>2</sup> Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение. — М. : Интерэксперт, 1996. — С. 35.

<sup>3</sup> Хармс, Д. Полет в небеса. — Л. : Советский писатель, 1991. — С. 383.

<sup>1</sup> Хармс Д. Что это было?. — М. : Малыш, — 1967. — 94 с.

равно!..» И пьяный Нефедов кулаком, в котором был зажат большой складной дорожный нож, ударил Сергея по лицу.

Е. Богат. Торг<sup>1</sup>

Психологами был введен термин «самовыполняющееся пророчество», вполне применимый для ложной оценки конфликтной ситуации. Исходя из посылки о чьих-то намерениях, затрагивающих интересы субъекта, он начинает действовать таким образом, что предполагаемый конфликт развивается в действительности.

Довольно ярко описал это явление американский психолог Р. Уайт, дав ему название «дьявольский образ врага», в соответствии с которым дьявол всегда ассоциируется с противоположной стороной, а собственное поведение воспринимается как исключительно праведное. В результате, «хорошие поступки противника соотносятся с устремлениями достичь какой-либо цели, собственные же добрые действия совершаются в силу мирного и доброго характера, а свои весьма сомнительные поступки объясняются обстоятельствами или поведением другого лица, которое и вызвало грубый ответ»<sup>2</sup>.

### Конфликтное взаимодействие

Конфликтное взаимодействие может быть охарактеризовано: мотивами и целями участников, стратегиями и тактиками взаимодействия, регуляторами конфликтного взаимодействия.

Что необходимо знать, чтобы предсказать развитие конфликта и его возможные последствия, воздействовать на них?

Первое, на что следует обратить внимание — цели, преследуемые людьми в конфликте. Н. В. Гришина предлагает рассматривать целевую структуру конфликтной ситуации в трех основных измерениях:

1. Цели участников конфликтной ситуации, связанные с предметной основой конфликта, за которыми стоят мотивы получения желаемого результата.

2. Цели участников конфликта, связанные с социальными аспектами конфликта, с взаимоотношениями участников.

<sup>1</sup> Богат Е. Урок. — М. : Советский писатель, 1982. — С. 128.

<sup>2</sup> Цит. по: Гозман, Л.Я., Шестопап, Е.Б. Политическая психология. — Ростов н/Д : Феникс, 1996. — С. 258.

3. Цели участников конфликта, связанные с психологической потребностью в обосновании своей позиции.

Предметный (или проблемный) аспект конфликта связан с объектом конфликта, с конкретными проблемами, которые обусловили противоречия между сторонами.

Социальный аспект конфликта характеризует отношения его сторон и проявляется в эмоциональной сфере.

Обоснование своей позиции с точки зрения «справедливости», «установленных правил и обычаев» составляет нормативный аспект конфликта. При этом психологи отмечают, что обоснование необходимо не только «для себя» (то есть, быть уверенным в своей правоте), но и «для других» (объяснить другим, что субъект прав). Смысл действий «для других» находит отражение в мотиве «быть понятым». Угроза быть непонятым иногда сильнее предметных целей. Помните фразу из известного советского фильма Станислава Ростоцкого «Доживём до понедельника»: «Счастье — это когда тебя понимают?»

В конкретной конфликтной ситуации стороны могут иметь несколько целей. Исходя из описанной выше структуры целей, цель действий субъекта в конфликте может рассматриваться как характеристика в многомерном пространстве (рис. 5.).

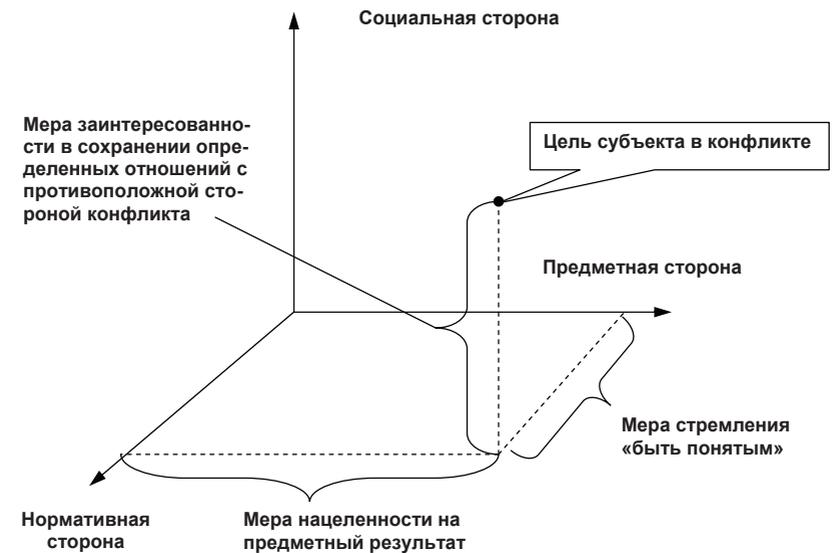


Рис. 5. Структура целей в конфликте

Например, участник конфликта хочет решить проблему в свою пользу (предметная сторона), но в то же время стремиться в определенной степени сохранить положительные взаимоотношения с другим участником (социальная сторона), стараясь при этом обосновать свои действия в глазах окружающих (нормативная сторона).

В разных конфликтах степень влияния того или иного аспекта, значение той или иной меры различно. Так, возможен конфликт, когда для участника имеет значение лишь предметная сторона — это случай «результат любой ценой». Или уже цитировавшаяся выше фраза из сочинения старшеклассника «счастье — это когда тебя понимают» иллюстрирует доминирование нормативной стороны. Все же чаще всего имеет место комплекс целей.

Для исследования конфликта и практического применения полученных знаний важно понимать, что не всегда цели социального взаимодействия ясно осознаются самим носителем этой цели, и человеком в частности. Так в работе «Социальные ситуации» М. Аргайл, А. Фюрнхам и Дж. Грахам определяют цель как «состояние, к которому сознательно или бессознательно стремятся»<sup>1</sup>. Речь идет о том, что цель может быть осознана субъектом, а может не осознаваться в определенный момент времени. Кроме того, говорят о латентных (скрытых) целях, которые не признаются. Чаще всего именно эти цели отражают социальные потребности индивидов, например, «быть вместе», «завести новых друзей», «быть принятыми другими».

*Латентные интересы принадлежат социальным позициям; они не обязательно являются осознаваемыми и признаваемыми представителями этих позиций: предприниматель может отклоняться от своих латентных интересов и быть заодно с рабочими; немцы в 1914 г. могли вопреки своим ролевым ожиданиям осознавать симпатию к Франции.*

*Р. Дарендорф<sup>2</sup>*

Таким образом, при выявлении целей противоборствующих в конфликте сторон необходимо учитывать:

- 1) комплексный характер целей;

<sup>1</sup> Цит. по: Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб. : Питер, 2000. — С. 210.

<sup>2</sup> Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 142.

- 2) существование неосознаваемых целей;
- 3) наличие латентных целей.

Эти факторы затрудняют анализ развития конфликта, поэтому определение целей участников конфликта может быть непростой задачей. Прямые или косвенные вопросы к участникам конфликтного взаимодействия позволяют решать ее.

Смысл выявления целей сторон конфликта заключается в том, что цели выступают в качестве одного из регуляторов конфликтного взаимодействия, определяющего его напряженность, характер, последствия. Во-первых, степень противостояния может зависеть от соотношения целей сторон. Во-вторых, действия субъектов, преследующих комплексные цели, ограничиваются разной направленностью этих целей. Наконец, осознаваемые и признанные цели совсем иначе мотивируют субъект к конфликтному поведению, чем неосознаваемые или латентные цели.

Для достижения своих целей, стороны конфликта выбирают стратегии конфликтного взаимодействия и тактику реализации этих стратегий. Конфликтологи определяют пять основных стратегий. Они отражены в широко распространенной схеме, называемой сеткой Томаса — Килменна (рис. 6).

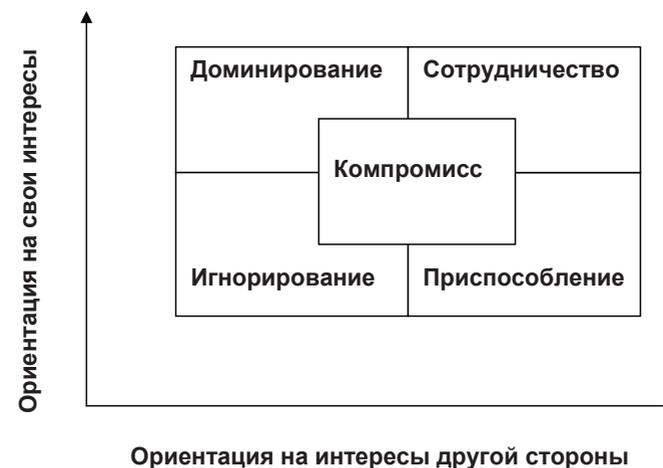


Рис. 6. Сетка Томаса — Килменна (стратегии поведения в конфликте)

В этой схеме стратегии поведения участников конфликта расположены в зависимости от ориентации на свои интересы

и интересы противника (степень ориентации увеличивается в направлении стрелок).

Таким образом, обобщая терминологию, принятую различными исследователями, можно определить следующие стратегии конфликтного взаимодействия.

1. Доминирование (соперничество, конкуренция, борьба, подавление, напористость) — активное поведение, нацеленное в первую очередь на удовлетворение своих интересов, на «одержание победы» над другой стороной конфликта.

Такая стратегия избирается в экстремальных ситуациях, в условиях ограниченного времени, при опасности тяжелых последствий, высокой значимости решения проблемы. Например, очевидно именно эта стратегия должна быть использована против преступника, посягнувшего на жизнь человека.

2. Игнорирование (уход, избегание, уклонение) — осознанный или неосознанный отказ от активного участия в конфликтном взаимодействии, оставаясь однако «при своих интересах».

3. Приспособление (уступчивость) — пассивное согласие идти навстречу противоположной стороне, пусть даже в ущерб своим интересам.

4. Сотрудничество (кооперация, интеграция) — стремление прийти к обоюдовыгодному решению, найти общее, объединяющее в изначально различных интересах сторон.

5. Компромисс (иногда рассматривается как вариант сотрудничества) — отступление от части своих интересов при условии достижения целей в остальном за счет соответствующих уступок другого участника конфликта.

Поскольку конфликт определяется как процесс, то, соответственно, он имеет определенные стадии развития. Б. Л. Еремин выделяет следующие фазы, конфликта: конфронтационную, компромиссную и коммуникативную. Содержание каждой фазы определяется выбором стратегии поведения участников конфликтного взаимодействия (ориентацией на свои интересы и интересы другой стороны)<sup>1</sup>.

Начальная фаза конфликта — конфронтационная (рис. 7).

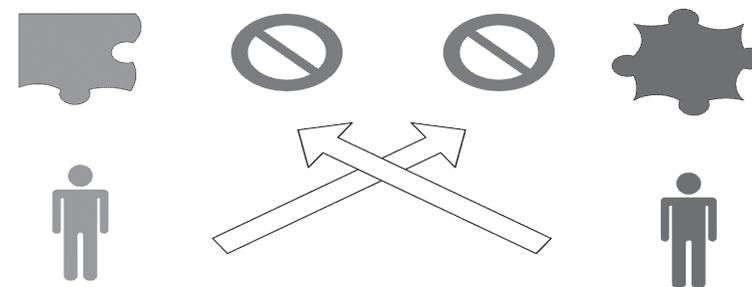


Рис. 7. Конфронтационная фаза конфликта

На этой фазе стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса. В этом случае другая сторона рассматривается как противник, которого нужно победить. Победа обеспечивается за счет 1) отказа соперника от своего интереса (добровольно или вынужденно); 2) лишения его права иметь свой интерес (например, решение суда); 3) уничтожения носителя другого интереса (например, увольнение работника: нет человека — нет его интереса).

Когда хотя бы одна из сторон понимает бесперспективность и неэффективность использования стратегии конкуренции, то становится возможным переход на следующую фазу взаимодействия участников конфликта, которую можно назвать компромиссной (рис. 8). Латинское слово *compromissum* и среднефранцузское *compromis* происходит от глагола *compromittere*, который буквально означает «взаимно обещать, договориться». В словаре С. И. Ожегова компромисс определяется как «соглашение на основе взаимных уступок». В современном понимании компромисс означает взаимоприемлемое соглашение, **минимально** устраивающее договаривающиеся стороны. Поэтому на этой фазе «стороны стремятся достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный)»<sup>1</sup>. На этой фазе существует опасность того, что для воздействия на оппонентов в ходе принятия ими решений в процессе переговоров могут применяться тактические уловки и манипуляции. Следовательно, после переговоров, анализируя соглашения и уступки,

<sup>1</sup> Цит по Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ, 2002. — С. 437—439.

<sup>1</sup> Там же. — С. 437.

какая-либо из сторон может пересмотреть или отказаться от своего решения. В такой ситуации теряется значение достигнутого компромисса.

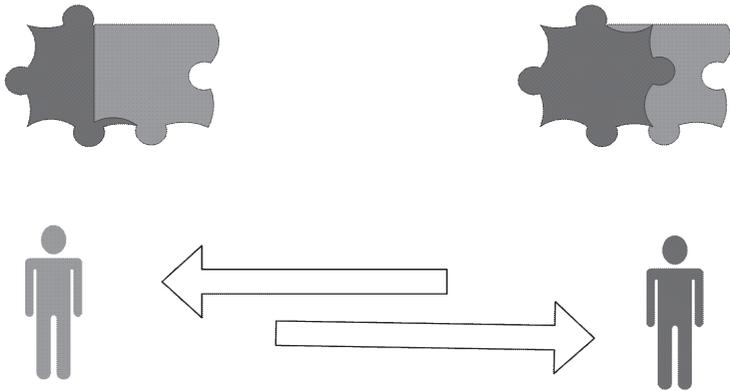


Рис. 8. Компромиссная фаза конфликта

Третья, заключительная фаза конфликта — коммуникативная. Здесь стороны достигают согласия, находя решение, при котором максимально полно, в рамках закона, учитывается интерес обеих сторон (рис. 9). На этой фазе достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление обоюдно приемлемым и естественным шагом.

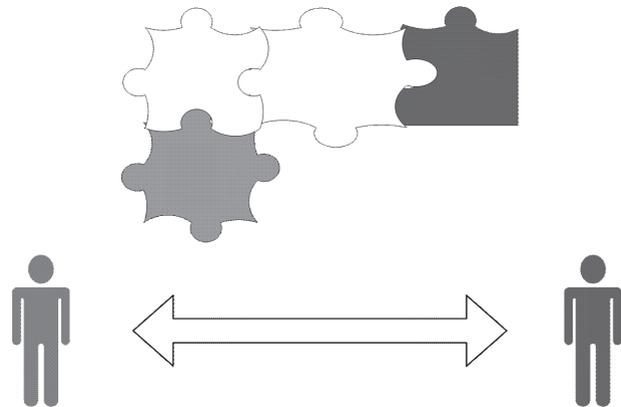


Рис. 9. Коммуникативная фаза конфликта

Таким образом, процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий их интересов начинается с конфронтационной фазы, а заканчивается коммуникативной. Управлять конфликтом — это значит трансформировать взаимодействие субъектов от конфронтации к коммуникации.

### Резюме

1. В ходе развития представлений о конфликтах существовали противоположные точки зрения на их природу. С одной стороны, конфликты рассматривались как изначально присущие природе человека, а потому неустранимые явления в жизни и в обществе, с которыми следует смириться, научиться обходиться, сосуществовать. С другой стороны, утверждалось, что конфликт — это чуждое природе человека явление, аномалия, отклонение от естественного развития общества, поэтому необходимо научиться жить без конфликтов.

2. Современная конфликтология представляет собой комплексную дисциплину, обобщающую выводы ряда наук: философии, социологии, психологии и других. Благодаря системному представлению о конфликте, вырабатываемому конфликтологией, в других науках, в свою очередь, используются знания о конфликте для поиска решения тех или иных проблем.

3. Конфликт — одна из форм нормального человеческого взаимодействия. При определенных условиях конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости различных социальных общностей (систем).

4. Структурные характеристики представляют собой основные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых его существование невозможно.

5. Анализ и оценка конфликтов предполагает их систематизацию, деление по существенным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях, следовательно, помогает оценивать возможные пути их разрешения.

6. Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий. В динамике конфликтов выделяют ряд стадий и фаз.

7. Знание сущности конфликта, причин его возникновения, структуры и динамики развития позволяет управлять им.

### Вопросы для повторения

1. Что такое конфликтология? Дайте определение объекта и предмета конфликтологии.
2. Раскройте роль изучения конфликтологии в работе современного чиновника.
3. Перечислите основные этапы эволюции взглядов на конфликты в истории философии и социологии.
4. Дайте определение конфликта. Назовите основные признаки конфликта.
5. Что такое структура конфликта? Изобразите графически структуру конфликта.
6. Раскройте содержание основных структурных элементов конфликта.
7. Назовите основания, по которым классифицируют конфликты и приведите эти классификации.
8. Что такое причины конфликта? Перечислите группы причин конфликтов.
9. Раскройте содержание термина «структура конфликта». Охарактеризуйте основные стадии и фазы конфликта.
10. Объясните смысл теоремы Томаса: «Независимо от того, является ли проблема объективной или лишь представляется таковой, ее последствия будут объективными».
11. Что значит управлять конфликтом?

## Глава 2. Конфликты в организации

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений — экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и т. д. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают преграды на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и желаний, это приводит к обострению противоречий между людьми, социальными группами, вызывает напряжение и конфликты.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

### 2.1. Понятие организации и конфликтов в ней

Организация является основной ячейкой в социальной структуре современного общества. Социальная жизнь людей протекает в составе тех или иных организаций. Существуют следующие типы организаций: производственные, финансовые, коммерческие, научные, образовательные (например, школы, колледжи, университеты), общественные (например, политические партии, профсоюзы), ассоциативные организации (например, семья). Организации структурно состоят из целого ряда подразделений: цехов, смен, отдельных служб, бригад и др. Эти объединения выступают первичными группами по отношению к организации, которая в данном случае является вторичной группой. Первичные группы представляют собой социальную среду, в которой человек имеет непосредственный личностный контакт с другими людьми.

Организация — это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также коллектив профессионалов, объединяющих свои усилия и

способности для развития предприятия и решения социально-экономических проблем производства. Организации выполняют разнообразные функции и отличаются друг от друга по роду деятельности их членов, уровню организации и сплоченности, количественному составу. Организация не только обеспечивает скоординированный трудовой процесс, но и создает условия для развития потенциала своих сотрудников.

Сложная система отношений в организации, наряду с сформированными общими интересами, идеями, целями, нравственными нормами и принципами, таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения<sup>1</sup>.

Организация как социальный институт имеет ряд основных признаков:

- объединение в своем составе не менее двух человек;
- наличие для всех членов организации общей цели, ради которой она создана;
- совместный труд в интересах общей цели;
- наличие четкой структуры с выделением органов управления и распределением прав, обязанностей и ролей между членами организации.

Исходя из этого, можно дать следующее определение организации: организация — это социальная группа, объединяющая на основе общей цели людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели.

Любая организация характеризуется внутренней и внешней средой. Основу внутренней среды организации составляют ее функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внутренней и внешней среды организации могут становиться причиной конфликтов.

Конфликты в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих между субъектами социального взаимодействия внутри организации при решении вопросов производственного и личного порядка. При анализе таких конфликтов важно учитывать не только вну-

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. — СПб. : Питер, 2000. — 308 с.

треннюю среду организации, интересы и ценности субъектов социального взаимодействия, но и ее внешнюю среду.

Предтечей конфликта в организации является **социальная напряженность** в коллективе, которая занимает особое место в управлении организационными конфликтами, их прогнозировании и предупреждении. **Социальную напряженность** понимают по-разному: как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта<sup>1</sup>; а также как противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений, проявляющимся в отклонении от нормального сотрудничества как специфической характеристики социальных отношений в процессе трудовой деятельности<sup>2</sup>. Социальная напряженность рассматривается также как нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия<sup>3</sup>.

В социологии конфликта разработана методика оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности. Данный показатель выявляется с помощью факторного анализа по формуле (Александрова, 1993).

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Признаками назревающего конфликта в организации являются:

- стихийные минисобрания (беседы нескольких человек);
- увеличение числа неявок на работу;
- снижение производительности труда;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;

<sup>1</sup> Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. — Харьков, 1990. — С. 9.

<sup>2</sup> Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряженность // Социальная напряженность на производстве. — Обнинск, 1989. — С. 27—31.

<sup>3</sup> Рукавишников В. С. Социальная напряженность // Диалог. — 1991. — № 13. — С. 7.

- стихийные митинги и забастовки;
- рост эмоциональной напряженности.

Таким образом, выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние<sup>1</sup>.

#### 1. Внутренние факторы:

- невыполнение руководством организации своих обязанностей и функций;
- нарушение режима производства;
- невнимание к улучшению условий труда и быта сотрудников;
- несправедливое распределение материальных средств;
- неучет интересов работников при внедрении инноваций.

#### 2. Внешние факторы:

- нестабильная политическая обстановка в стране;
- экономический кризис, повлекший за собой острый дефицит денежных средств, а также продуктов и товаров первой необходимости;
- отсутствие социальных программ по поддержке населения и правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- криминальная структура организации, не позволяющая обеспечить честный и добросовестный труд.

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует выделить следующие типы противоречий: организационные, производственные, деловые, инновационные.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:

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

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные с организацией и условиями деятельности. К обострению противоречий могут привести следующие факторы:

- состояние оборудования и инструментов;

- особенности планирования;
- рабочая документация;
- нормы, расценки;
- заработная плата и премии;
- справедливость аттестации сотрудников;
- распределение заданий и объема работ;
- кадровая политика и т. д.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид организационного конфликта — такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Организационные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации. Субъектами организационного конфликта могут выступать группы работников, отдельные личности, рабочие, служащие, представители администрации.

Причинами таких конфликтов могут быть:

- различия в оценке администрацией предприятия и его членами стиля и методов управления вышестоящих органов;
- несогласованность интересов администрации и членов трудового коллектива по вопросам внутрипроизводственной деятельности;
- расхождение интересов производства и управления;
- рассогласование интересов администрации предприятия и территориальных органов управления.

Огромное значение в управлении организацией имеет стиль руководства линейного и функциональных руководителей. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей. Руководитель, его заместители и функциональные руководители должны дополнять друг друга, обеспечивая слаженную работу всего трудового коллектива. Согласованность их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у линейного руководителя — демократический стиль, а у функционального руководителя — демократический или авторитарный.

Одной из важнейших особенностей управления организационными конфликтами является то, что их регулирование и разрешение основывается на прочной правовой базе (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации). Одним из основных правовых документов, регламентирующих отношения в системе

<sup>1</sup> Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М. : Луч, 1993. — С. 75—76.

«работник — работодатель», является Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»<sup>1</sup>, который устанавливает правовые основы, порядок и способы разрешения коллективных трудовых споров, а также порядок реализации права на забастовку в Российской Федерации в ходе разрешения коллективного трудового спора. Нормы, установленные этим Федеральным законом, распространяются на всех работников, работодателей, а также на объединения работников и работодателей и их полномочные органы.

Правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя, является коллективный договор, заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей<sup>2</sup>.

В связи с вопросами коррупционного поведения в контексте деятельности государственных и муниципальных служащих применяется такое понятие, как «конфликт интересов». Под **конфликтом интересов** понимается ситуация, связанная с влиянием личной заинтересованности государственного или муниципального служащего на надлежащее исполнение им не только должностных (то есть по конкретной должности), но и общих служебных обязанностей. Личная заинтересованность государственного и муниципального служащего может быть не только прямой, но и косвенной. В данном случае речь может идти не о непосредственном получении государственным или муниципальным служащим доходов, а о создании реальной возможности их получения. Такая заинтересованность может привести к причинению вреда законным интересам граждан, организаций, общества, Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> О порядке разрешения коллективных трудовых споров. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. № 175 (с последующими изменениями и дополнениями). — [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.03.2012).

<sup>2</sup> См. Трудовой кодекс Российской Федерации (с последующими изменениями и дополнениями). Ст. 40. [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.03.2012).

<sup>3</sup> См. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215; Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 10. — Ст. 1152; Федеральный закон

Таким образом, в основные обязанности государственных и муниципальных служащих входит: 1) принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов; 2) уведомлять своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения как только ему станет об этом известно.

С. Е. Чаннов приводит следующие типичные примеры конфликта интересов.

*«Служащая территориального структурного подразделения федерального органа исполнительной власти по Саратовской области обратилась к представителю нанимателя с уведомлением о намерении работать по совместительству в соответствии с ч. 2 ст. 14 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Предполагаемая работа заключалась в исполнении обязанностей главного редактора периодического печатного издания, учредителем которого выступал данный территориальный орган.*

Представитель нанимателя передал решение этого вопроса на рассмотрение конфликтной комиссии, которая пришла к выводу, что конфликт интересов в данном случае будет отсутствовать.

*Служащий министерства Саратовской области обратился к представителю нанимателя с уведомлением о намерении работать по совместительству в соответствии с ч. 2 ст. 14 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Предполагаемая работа заключалась в исполнении обязанностей специалиста по кадровой работе в коммерческой организации.*

Представитель нанимателя передал решение этого вопроса на рассмотрение конфликтной комиссии, которая пришла к выводу, что в данном случае может возникнуть конфликт интересов, так как в должностные обязанности данного служащего входит осуществление проверок соблюдения законодательства организаций различных форм собственности, в том числе потенциально и организации, в которой он планировал работать по совместительству.

*Служащий территориального структурного подразделения федерального органа исполнительной власти по Сара-*

от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52. — (ч. 1). — Ст. 6228.

*товской области обратился к представителю нанимателя с уведомлением о возникновении у него конфликта интересов. Данный служащий по должности был наделен полномочием по рассмотрению дел об административных нарушениях.*

Обязанность информирования о возникновении или угрозе возникновения конфликта интересов возникает у государственного или муниципального служащего в момент, когда он узнает об этом. Обращение к представителю нанимателя было вызвано тем, что в этом случае ему было поручено рассмотрение дела об административном правонарушении, совершенном организацией, одним из учредителей которой выступал родной племянник.

Представитель нанимателя передал решение этого вопроса на рассмотрение конфликтной комиссии, которая пришла к выводу, что в указанной ситуации будет иметь место конфликт интересов.

*Общество с ограниченной ответственностью было привлечено к административной ответственности. Постановление о наложении административного наказания в виде штрафа им было обжаловано в судебном порядке. В качестве одного из доводов в жалобе содержалась информация о том, что государственный служащий территориального структурного подразделения федерального органа исполнительной власти по Саратовской области, вынесший постановление о наложении административного наказания, является родственником лица, работающего в конкурирующей с обществом организации, в связи с чем принятие им решения не могло быть объективным.*

Данная информация была получена представителем нанимателя государственного служащего, рассмотревшего административное дело, который принял решение о необходимости привлечения конфликтной комиссии. Предметом рассмотрения конфликтной комиссии являлся вопрос о возможном нарушении государственным служащим обязанности, предусмотренной п. 12 ч. 1 ст. 15 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Комиссия пришла к выводу, что конфликт интересов в данном случае отсутствовал, мотивируя это тем, что, во-первых, помимо организации, в которой работал родственник государственного служащего, в данном сегменте рынка осуществляют свою деятельность еще несколько организаций, так что привлечение к ответственности общества не могло создать

указанной организации серьезного преимущества; во-вторых, родство между ними было дальним<sup>1</sup>.

## 2.2. Конфликты между руководителями и подчиненными

Данный вид конфликта наряду с конфликтами между рядовыми работниками, работниками различной квалификации и возраста относится к конфликтам внутри малых производственных групп (внутригрупповым конфликтам), а в целом — к *производственным* конфликтам, которые являются специфической формой выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива и существуют на всех уровнях. Они могут возникать между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты), между производственными группами и административно-управленческим аппаратом и т. д.

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

Причины конфликтности отношений руководителя и подчиненного могут быть как объективными, так и субъективными. Рассмотрим **объективные причины конфликтов** данного типа.

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Д. Кандалов, А. Китов, А. Панкин, А. Русалинова, А. Свенцицкий указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами 1) функциональной (официальной, формальной) и 2) личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а по-

<sup>1</sup> Чаннов С. Е. Пути и средства урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе // Вопросы трудового права. — 2011. — № 3. — С. 49—50.

следние — выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель — подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темперамента, характера, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу.

Противоречие в звене «руководитель — подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывают, что на конфликты по вертикали приходится 77 % (А. Анцупов), 60 % (Б. Науменко), 78 % (А. Свенцицкий) и даже 80 % (Е. Кузьмин) всех межличностных конфликтов в коллективах.

2. Деятельность в системе «человек — человек» конфликтна по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек — человек», «человек — природа», «человек — машина», «человек — знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек — человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферы руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач (А. Мухин).

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 %, бытовую — 9 % и общественную — 3 % конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39 %), оценкой результатов работы (8 %) и введением инноваций (6 %). В противоположность конфликтам в звене «руководитель —

подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п., приходится около 60 % всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40 % конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее «конфликтные» — май и январь.

5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»: на него приходится более 53 % конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7 % конфликтов и 5,2 % — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного

руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных — более 7—8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди **субъективных причин конфликтов** в звене «руководитель — подчиненный» выделяют управленческие и личные причины. Управленческие причины:

- необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения;
- излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства;
- недостаточная профессиональная подготовка руководителей;
- низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена;
- неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;
- нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины:

- нарушение нравственных норм, низкая культура общения, грубость поведения со стороны руководителя или подчиненного;
- оказание психологического давления, диктат с тем, чтобы повлиять на поведение противоположной стороны;
- категоричность суждений и выводов;
- позиция превосходства;
- отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному;
- отрицательная или необъективная, неадекватная оценка подчиненного, его поведения, поступков;
- поведение, направленное на разрушение намерений противоположной стороны;
- постоянная, часто завышенная мера наказания;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;

- стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;
- выбор начальником неэффективного стиля руководства;
- плохое знание индивидуальных особенностей руководителя и подчиненных (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.); их семейного положения, условий жизни;
- плохое знание взаимоотношений между подчиненными;
- психологическая несовместимость, иногда даже неприязнь, недоброжелательное отношение к отдельному сотруднику или сотруднику к руководителю.

### Условия и способы

#### предупреждения конфликтов «по вертикали»

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя;
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовать управленческую

деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения. Руководитель должен обеспечить выполнение задачи всем необходимым.

Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.

Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку. Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

Решительные попытки сделать из нерадивого подчиненного человека ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания — длительный процесс, поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

Критикуйте после того, как похвалите. Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («*Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить*», «*Вы всегда отличаетесь недобросовестностью*», «*Вы постоянно опаздываете на работу*» и т. п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него. Общаясь с подчиненными, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту.

Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным. Помните, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно, в понятие «справедливость» разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам».

Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада — плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь — с подчиненными.

Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем.

Уважайте права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов. Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

### 2.3. Разрешение организационных конфликтов

Если конфликт между руководителем и подчиненными все же возник, то можно использовать следующие методы разрешения конфликтов<sup>1</sup>.

#### 1. Метод эвристических вопросов в разрешении конфликта

Суть этого метода заключается в том, что каждый из участников конфликта задает себе вопросы, стимулирующие определение причин возникновения конфликта и активизирующие поиск путей его разрешения:

- 1) Какова истинная первопричина возникновения конфликта и что явилось поводом для его возникновения?
- 2) Кто вовлечен в конфликт и почему?
- 3) Кто заинтересован в конфликте, а кто — в его позитивном разрешении?
- 4) Кто инициатор конфликта, кто виновник, кто жертва, кто наблюдатель, кто подстрекатель, кто победитель, а кто вы?
- 5) Кто может быть посредником, судьей, инициатором в разрешении конфликта?
- 6) С чего следует начать разрешение конфликта?
- 7) Каков наиболее продуктивный вариант разрешения конфликта?

#### 2. Метод семи шагов в разрешении конфликта

Участники конфликта разрешают возникшую конфликтную ситуацию через осуществление следующих четких шагов:

- 1) Выслушайте всех участников конфликта, в том числе и (мысленно) самого себя.
- 2) Проанализируйте ситуацию, психологическое состояние каждого из участников конфликта, их мотивы, особенности характера, наиболее вероятное поведение.
- 3) Смоделируйте, представьте себе, как будут развиваться события при лучшем и худшем вариантах разрешения конфликта.
- 4) Мысленно проиграйте применение всех известных вам методов разрешения конфликтов с учетом вашей ситуации.
- 5) Выберите наиболее оптимальный вариант, способ разрешения конфликта.

<sup>1</sup> Андреев В. И. Педагогика творческого саморазвития: инновационный курс. — Кн. 1. — Казань : Изд-во Казанского ун-та, 1996. — 567 с.

- 6) Определите наилучшее место, время и условия, возможные компромиссы для разрешения конфликта.
- 7) Разрешив конфликт, извлекайте из него урок на будущее.

#### 3. Метод активных консультаций

Суть этого метода заключается в поиске «точек соприкосновения» конфликтующих сторон до принятия ими активных действий. Этот метод особенно эффективен, если в нем участвуют более трех человек или задействованы функциональные руководители.

Линейный руководитель берет на себя инициативу, устанавливает контакт и проводит конфиденциальные встречи с каждым из участников конфликта. Это дает ему возможность углубить свои представления как о сути конфликта, его причинах, так и об участниках конфликта, их психологических и других качествах. В данном случае важно пользоваться правилами:

- 1) Используйте консультации для конструктивного обмена мыслями.
- 2) Задавайте каждому из участников конфликта как минимум следующие вопросы:
  - Что бы вы хотели сделать, чтобы разрешить конфликт?
  - Что мешает разрешению конфликта?
  - Какие возможны последствия в случае усиления конфликта и в случае достижения соглашения?
- 3) После консультаций вам необходимо иметь исчерпывающую информацию с тем, чтобы:
  - отличить непосредственный повод (инцидент) от причины конфликта;
  - уяснить истинные мотивы и цели участников конфликта;
  - определить зону взаимных интересов и взаимных компромиссов.
- 4) Продумайте ваши действия, шаги, направленные на разрешение конфликта, и последовательно их реализуйте.

#### 4. Метод моделирования разрешения конфликта

Суть этого метода заключается в том, чтобы продумать создавшуюся ситуацию не только вербально, но и невербальными способами — смоделировав ее в виде схемы, рисунка, геометрических фигур, графиков с целью выбора оптимального выхода.

Необходимо придерживаться следующих правил:

- 1) Смоделируйте, изобразите в виде схемы, рисунка или каким-либо другим способом ситуацию возникновения конфликта.
- 2) Смоделируйте все наиболее вероятные стратегии поведения людей в ситуации и выхода из этой ситуации.
- 3) Детально смоделируйте собственные шаги, действия по выходу из конфликта.
- 4) Смоделируйте все возможные компромиссы и выберите оптимальное компромиссное решение выхода из конфликта.
- 5) Сделайте обобщенную модель ваших действий по разрешению конфликта.

Именно этим методом в раскрытии преступлений часто пользовалась подполковник милиции, следователь Анастасия Каменская в одноименном сериале.

#### **5. Метод перехода от конфликта к сотрудничеству и сотворчеству**

В разгар конфликтной ситуации не удастся резко изменить тип поведения и перейти от конфронтации к сотрудничеству и сотворчеству, поэтому двигаться в этом направлении следует медленно и терпеливо, наводя мосты доверия для изменения стратегии поведения с негативной на конструктивную.

Правила этого метода:

- 1) В ситуации конфликта сохраняйте равновесие («не раскачивайте лодку»).
- 2) Сделайте шаг навстречу первым (найдите хоть в чем-то взаимный интерес).
- 3) Установите правила взаимоотношения («игра» по правилам).
- 4) Добейтесь временного перемирия («вы делаете хорошо свое дело, я свое»).
- 5) Используйте временный компромисс (пойдите на временную уступку).
- 6) Переходите к сотрудничеству (используйте ситуации доверительного общения).
- 7) Переходите к сотворчеству (ищите совместное, оригинальное, творческое решение проблемы, представляющей взаимный интерес).

#### **6. Метод посредника в разрешении конфликта**

Часто в конфликтной ситуации участникам важно «сохранить свое лицо»: не идти на прямой компромисс и активный

диалог, а включить в процесс урегулирования или разрешения конфликта доверенное лицо — посредника. Для использования этого метода необходимо помнить следующие правила:

- 1) Посредник — это разрешающее конфликт лицо, которому должны в равной степени доверять обе конфликтующие стороны.
- 2) Одна из конфликтующих сторон должна проявить инициативу в выборе посредника.
- 3) Действия посредника должны быть конфиденциальными.
- 4) Посредник тщательно продумывает не только с чего начать переговоры, но и место, и время их проведения.
- 5) Доверяйте посреднику, идите на встречные компромиссы в разрешении конфликта.
- 6) Используйте паузу в переговорах через посредника для уточнения позиций и «наведения мостов».
- 7) Однако не обольщайтесь — посредник не решит все. На завершающем этапе активно включайтесь в разрешение конфликта лично сами.

Более подробно о модели посредничества будет сказано в третьей главе.

#### **7. Метод картографии конфликта**

В первой главе уже было сказано о картографии конфликта. Напомним, что суть данного метода заключается в структурировании известной информации об участниках конфликта: их мотивах, целях, потребностях, возможных вариантах поведения с применением метода разрешения конфликта с помощью посредника, а также возможные варианты поведения конфликтующих сторон при использовании метода «взрыва».

В результате выбирается оптимальный вариант, он и берется за основу при разрешении конфликта.

Пример формы структурирования представлена в табл. 3

Таблица 3

Участники конфликта	Мотивы, цели, потребности	Возможные варианты поведения при методе с посредником	Возможные варианты поведения при использовании метода «взрыва»
Иванов И. И. Сидоров Н. Н. Петров В. В. Кошкина Ю. В. Мышкин В. Ю.			

Логикам и визуалистам легче и быстрее осознать ситуацию именно с помощью данного метода.

#### 8. Метод резкого обострения и энергичного разрешения конфликта

А. С. Макаренко называл этот метод «методом взрыва». Он применяется тогда, когда перепробованы все другие перечисленные выше методы, и ничего не помогло, а долго и вяло тянущийся конфликт уже разрушает нормальный нравственно-психологический климат в коллективе, в него втягивается все больше участников.

Руководитель понимает, что пришло время кардинальных мер — резкого обострения и энергичного разрешения конфликта.

Для его применения необходимо выполнять следующие правила:

- 1) Мысленно еще раз проанализируйте ситуацию. Есть ли смысл в затягивании процедур разрешения конфликта?
- 2) Как, не оскорбляя конфликтующую с вами сторону, наилучшим образом разрешить конфликт методом взрыва?
- 3) Мысленно предположите стратегии поведения всех участников конфликта и его последствия, если вы решили использовать метод взрыва.
- 4) Продумайте, кто в случае обострения конфликта будет с вами, а кто против вас? Как их нейтрализовать?
- 5) Приступайте к реализации своего плана разрешения конфликта методом взрыва, но действуйте напористо, быстро и энергично.

6) На завершающем этапе разрешения конфликта методом взрыва важно «не дрогнуть» и идти до конца.

Перечисленные выше методы важны не только для компетентного поведения руководителя, но и для его подчиненных, которых он может и должен обучить «цивилизованным» способам разрешения конфликтов.

#### Резюме

1. Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные. К объективным причинам относятся следующие: субординационный характер отношений, высокая интенсивность взаимодействия, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами в организации, сложность социальной и профессиональной адаптации, недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений. Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные предпосылки конфликтов «по вертикали».

2. Предупреждению конфликтов в звене «руководитель — подчиненный» способствуют грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными.

3. Конструктивному разрешению конфликта в отношениях руководителя и подчиненного способствуют учет интересов друг друга, учет различий в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностях и эмоциональном состоянии, подход к решению противоречия с различных сторон.

4. Эффективный руководитель должен владеть научными методами разрешения конфликтов в организации и обучать им своих подчиненных.

#### Вопросы для повторения

1. Дайте определение организации.
2. Что такое конфликт в организации?
3. В чем специфика управления организационными конфликтами?
4. С помощью каких методов могут быть выявлены признаки социальной напряженности? Что такое социальная напряженность?

5. Назовите признаки назревающего конфликта.
6. Что является правовой базой разрешения конфликтов в организации?
7. Приведите пример конфликта интересов в организации.
8. Раскройте объективные причины конфликтов между руководителем и подчиненным.
9. Раскройте субъективные причины конфликтов между руководителем и подчиненным.
10. Какие условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали» вы знаете?
11. Какие методы разрешения конфликтов вы знаете? Раскройте их.

## **Глава 3. Технологии управления конфликтами**

### **3.1. Трансактный анализ и управление конфликтом**

Как было рассмотрено в первой главе, конфликт определяется как процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов, а по ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформируется от конфронтационного до того, которое называется коммуникацией. Поэтому управляются и преодолеваются конфликты с помощью ключевых элементов общения. Эффективное общение — лучший способ избежать конфликта или разрешить его, если он возник.

Одной из известных и используемых в практике управления конфликтом является система, разработанная в трансактном анализе американского психолога Э. Берна. С самого начала ученый рассматривал трансактный анализ как «теорию социального действия» и как метод для работы с группами. В этом плане трансактный анализ может эффективно использоваться в любой области, где существует потребность в понимании людей, их взаимоотношений и общения. Между партнерами по общению всегда есть незримая, однако хорошо ощутимая дистанция. Это как бы расположение партнеров по вертикальной оси в пространстве общения. Партнер, который «давит», располагается на ней выше, а партнеры, ведущие разговор «на равных», — на одном уровне. Такие позиции в общении называются «пристройкой сверху», «пристройкой снизу», «пристройкой рядом». Если каждый из партнеров стремится оказаться «повыше», происходит конфликт. Трансактный анализ ситуации общения Э. Берна помогает понять, какую позицию в общении следует занять, чтобы в разговоре

никто не лидировал и вопрос решился конструктивно. Рассмотрим основные положения этой теории.

### Эго-состояния личности

Различное поведение одних и тех же людей в разных ситуациях в контакте с различными людьми Э. Берн объясняет с помощью модели эго-состояний. По мнению ученого, личность человека неоднородна. В каждом из нас живут три человека, по-своему воспринимающих мир. Он назвал их «Родитель», «Взрослый» и «Ребенок» (или «Дитя»). Это три внутренних ядра психологической активности, три компонента единого «Я». Это эго-состояния или Я-состояния. В каждый момент времени человек находится в одном из этих состояний. Что же это за состояния?<sup>1</sup>

**Родитель** — это система жизненных стереотипов человека, воспринятых им еще в детстве или сформировавшихся потом в результате воспитания; система представлений о том, как необходимо вести себя в той или иной ситуации. Родитель — это **область «надо»**. При активизации родительского «Я» человек думает, реагирует и оценивает окружающее так же, как это делали его родители, когда он был ребенком. И даже тогда, когда Родитель в человеке якобы молчит, он все-таки влияет на его поведение, выполняя функцию совести.

Восприятие людей, видящих мир только из родительского состояния «Я», как правило, искажено и сужено, что особенно наглядно прослеживается у пожилых людей. Тот, кто с удовольствием поучает других, командует, постоянно к чему-то придирается, кому трудно угодить, кто вечно брюзжит: «А вот в наше время!», — тот имеет ярко выраженного, сверхразвитого Родителя.

**Дитя (Ребенок)** — сфера эмоций, юмора, творчества, чувства собственного достоинства, любви и т. д. Когда человек находится в этом состоянии, он мыслит, чувствует, реагирует точно так же, как делал это в детстве, в возрасте 2—6 лет. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ни в коем случае не следует считать ее незрелой. Без нее личность теряет всю прелесть неожиданности, теплоты и превращается в робота. Всем знакомы неве-

<sup>1</sup> Далее цит. по кн.: Дерябо С. Д., Ясвин В. А. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. — М.: Смысл, 1996. — 192 с.

роятно эмоциональные люди, настроение которых меняется от крайности к крайности в течение считанных минут, капризные, очень вспыльчивые, мнительные и т. д. Это люди со сверхразвитым, неконтролируемым состоянием Ребенка. И наоборот, тот, у кого Ребенок очень слаб или задавлен разумом, может быть назван «человеком без радости». Ребенок — это **область «хочу»**.

**Взрослый** — сфера знаний, информации, самостоятельного принятия решений, трезвого анализа. Взрослый выступает своеобразным «весовщиком» между «надо» Родителя и «хочу» Ребенка. Взрослый — это **область «возможно, разумно»**. Взрослое состояние «Я» не имеет отношения к возрасту человека. Это способность личности хранить, использовать и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта. Это умение быть независимым от предубеждения Родителя и архаических порывов Ребенка. Это способность находить альтернативные варианты в жизненных ловушках, которые кажутся безвыходными: бесперспективная работа, несчастный брак, невозможность жить в данном городе или стране по целому ряду причин и невозможность уехать по ряду столь же весомых причин. Взрослое состояние «Я» — это анализ, синтез и выбор. Взрослое состояние личности обеспечивает ее выживаемость.

К примеру, заведующий лабораторией, умница и профессионал высшего класса, слушает выступление своего руководителя, хорошо известного беспросветной ограниченностью, рутинностью мышления, мстительностью и полной неспособностью воспринимать чужие мнения. Проследим за внутренним монологом завлаба.

*Ребенок: «Сколько можно выслушивать бред этого непуганого идиота? Сейчас встану и скажу все, что я об этом думаю».*

*Родитель: «Ну и что? Прошибешь лбом стену? Все равно ничего изменить не сможешь. Только наживешь себе врага и обеспечишь бессонницу. Сиди. Молчание — золото».*

*Взрослый: «Сейчас он загубит все сделанное лабораторией за год и сорвет план дальнейших работ».*

*Итоговое действие. Завлаб на трибуне. Подчеркнуто спокойные интонации, доброжелательность голоса: «Уважаемый Иван Иванович абсолютно прав по следующим позициям... Мне хотелось бы напомнить, что полгода назад Иван Иванович выдвигал несколько прекрасных тезисов...»*

*(тезисы должны быть изложены доступно директорскому интеллекту). Думаю, что взяв за основу нашей работы эти неординарные предложения, мы получим прекрасные результаты, которые уже в следующем году позволят подключить к проблеме смежные лаборатории. В итоге институт получит должную оценку в глазах научной общественности». Директор, совершенно убежденный, что именно он выдвигал эти прекрасные идеи, только в данный момент их несколько запечатлел, скромно кивает головой и полностью поддерживает своего подчиненного.*

Наиболее взвешенно и бесконфликтно проходит общение когда человек общается в состоянии Взрослого. Способность «включать» Взрослого — это способность объективно оценивать людей и ситуации, не поддаваясь предрассудкам Родителя и иллюзиям Ребенка.

Когда мы встречаемся с кем-нибудь, нас оценивают все три человека, живущие в нем: Родитель, Взрослый и Ребенок. Точно так же оцениваем других и мы.

*Представим следующую ситуацию. Мы находимся на лекции, скажем, по проблемам семейных отношений. Лектор зашла в зал и направилась мимо нас к трибуне. Пахло духами, напоминающими те, которыми пользовалась когда-то наша первая любовь, — невольно возникли приятные ассоциации-воспоминания. Лектор оказалась очень милой брюнеткой, с огромными завораживающими глазами. (Ребенок в нас уже выставил ей оценку, естественно, положительную).*

*Она энергично подошла к трибуне и швырнула на столик по соседству свою сумочку. «Так же не делают!» — пронеслось в голове. Это подал свой возмущенный голос Родитель. (Кстати, по безличной форме наших мыслей: «Так не поступают!», «Никто так не считает!», «Это неприлично!» — легко определить, когда наши действия вызваны действием Родителя: именно в такой безличной форме нами воспринимаются нормы поведения, нравственности, этикета и т. д. Вспомним материнское: «Хорошие дети так себя не ведут!»). Тут мы замечаем, что лектор-то, оказывается в джинсах. «Не очень подходящая одежда для лекций!» — выставляет свою отрицательную оценку Родитель.*

Лектор еще не сказала ни слова, а отношение к ней сформировалось. Сделали это наиболее быстро реагирующие и наименее четко осознаваемые части «Я» — Родитель и Ре-

бенок. Уже началась лекция, а личность еще находится под влиянием первого впечатления, и только потом начинает воспринимать то, что говорится. Именно в этот момент включился Взрослый.

Несмотря на большие усилия, человеку будет трудно объективно воспринимать только информацию, которую дает лектор. Так или иначе, ему придется прорываться сквозь эмоциональный капкан противоречивого первого впечатления, сформировавшегося у Ребенка и Взрослого. А если, например, у Родителя есть предрассудок, что для того, чтобы говорить о семейных отношениях, необходимо самому прожить как минимум 50 лет в браке, то лекция девушки обречена на провал. Насколько бы она правильно и квалифицированно ни говорила, оценка Родителя: «Она слишком молода об этом рассуждать!» — окажется сильнее, чем мнение Взрослого о компетентности лектора.

Наибольших успехов в общении добивается тот, кто умеет расположить к себе Родителя собеседника и — особенно! — сделать другом его Ребенка. Если же человек чем-то нарушает привычные нормы и стереотипы поведения другого или чем-то задевает Ребенка собеседника, то в лучшем случае по отношению к нему формируется неприязненное отношение, в худшем — он становится врагом на всю жизнь. Обиженный Ребенок стремится к мести, а с особым удовольствием делает это тайно. Не случайно главный вывод из теории Э. Берна: «Ради Бога, не бейте Ребенка!».

Таким образом, основной закон аттракции — искусства нравится людям — можно сформулировать так: делать «подарки» Ребенку и не дразнить Родителя своего собеседника.

Для распознавания эго-состояний большое значение имеет знание интонаций, поведения, выражения лица, жестов и положения тела (табл. 4).

Каждое эго-состояние является замкнутым и состоит из того, как человек мыслит, что он чувствует, и как он действует.

Тот, кто думает, действует и чувствует, как его родители, находится в состоянии «Я — родители». Тот, кто трезво оценивает реальность, собирает и объективно осмысливает факты, находится в состоянии «Я — взрослые». Тот, кто чувствует и действует так, как в детстве, находится в состоянии «Я — ребенок».

Распознавание эго-состояний<sup>1</sup>

Характеристика эго-состояний		Состояние Родителя	
Признак	критическое	кормящее — заботливое	
<b>Общее поведение</b>	автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное, запрещающее, догматичное, претендующее на правоту, указывающее, как правильно, проводящее границы	доброе, ободряющее, признающее, озаченное, сочувствующее, защищающее, поддерживающее, советуемое, помогающее, утешающее, понимающее, покровительственное, сверх — заботливое	
<b>Формулировки</b>	«Ты должен», «Ты не должен», «Это тебе нельзя», «Как ты только можешь!», «Это следует сделать, этого не следует делать», «Сколько тебе еще говорить одно и то же!», «Прекрати это сейчас же!», «Я не позволю так с собой обращаться!»	«Не ломай себе голову», «Не так плохо, как кажется», «Не вешай нос», «Успокойся сначала», «Тебе это по силам», «Бедняга!», «Хорошо получилось», «Я могу вас понять», «Выше голову!», «Лучше не делай этого, это может быть опасным», «Иди, я сделаю работу за тебя!»	
<b>Интонация, манера говорить</b>	громко или тихо, твердо, высокомерно, насмехаясь, иронически, цинично, саркастически, остро, ясно, с нажимом		тепло, успокаивающе, сочувственно

<sup>1</sup> Шмидт Р. Искусство общения. — М. : Интерэксперт. — 1992. — 79 с.

<b>Выражение лица</b>	нахмуренный лоб, критический взгляд, сжатый рот, сошедшиеся на переносице или поднятые вверх брови, нос презрительно сморщен, неодобрительное покачивание головой, отчужденное выражение лица	заботливое, ободряющее, довольное, счастлирое, улыбочное, опасно-озабоченное, любовно-заинтересованное	
<b>Жесты и положение тела</b>	поднятый вверх указательный палец, руки на бедрах, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены	протянутые руки, поглаживание по голове и др.	
<b>Состояние Взрослого</b>			
<b>Характеристика</b>			
<b>Признак</b>			
<b>Общее поведение</b>	раскрепощение, по-деловому, объективно, внимательно, заинтересованно, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, концентрированно, собирая и перерабатывая данные, понимая друг друга по глазам, открыто задавая вопросы, выдвигающая и выбирая альтернативы, независимо, сравнивая, в кооперации, задумываясь, впечатляясь		
<b>Формулировки</b>	формулировки ВЗР в большинстве случаев относятся к одному какому-нибудь делу или предмету, сам способ их выражения допускает возможность дискуссии (они не догматичны). Все вопросы, начинающиеся со слов: «Как», «Что»,		
	«Когда», «Почему», «Кто», «Где». Высказывания: «возможно», «вероятно», «если сравнить с ...», «по моему мнению», «я думаю», «я полагаю», «по моему опыту», «я буду» и т. д.		
<b>Интонация, манера говорить</b>	уверенно (без высокомерия), по-деловому (с личной окраской), нейтрально, спокойно, без страстей и эмоций, ясно и четко (как диктор, читающий новости)		

		<b>Состояние ребенка</b>	
		<b>Свободное</b>	<b>Приспособляющееся</b>
<b>Выражение лица</b>	лицо обращено к партнеру, открытый и прямой взгляд, взвешивающее, задумчивое, ненапряженное, внимательное, прислушивающееся к партнеру, частое изменение выражения лица в соответствии с ситуацией		
<b>Жесты и положение тела</b>	жесты подкрепляют то, что говорится, «подлаживаясь» под высказывания, корпус прямой, его положение меняется в ходе беседы, голова прямая, не наклоненная (ребенок), но и не поднятая (родитель), верхняя часть туловища слегка наклонена вперед (выражение заинтересованности)		
<b>Признак</b>			
<b>Общее поведение</b>	не заботясь о реакции окружающих людей, спонтанное, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злобное, излучающее избыток энергии, воодушевленное, вялое, раскрепощенное, открытое, веселое, естественное, бесстыдное, забавное, дразнящее, нетерпеливое, эгоистичное, полное энергии, мечтательное, творческое	ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, сдержанное, опасливое, думающее о последствиях, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, беспомощное, обиженное, покорное, скромное, неуверенное, сдержанное, подавленное, предьявляющее повышенные требования к себе, жалующееся, придерживающееся хороших норм общения, следующее правилам и договоренностям	<b>Бунтарское</b> протест против более сильных и авторитетных, капризное, своенравное, заводит других, строптивое, грубое, противоречащее другим, гневное, неприязненное, непослушное, агрессивное

<b>Формулировки</b>	«Я хочу», «Мне хотелось бы», «Я бы очень хотел», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Высший класс!», «Шикарно», «Мне безразницы», «Так тебе и надо!»	«Я не верю в свои силы», «Я боюсь», «Я хотел бы», «Я попробую», «Если ты так думаешь...», «Это моя вина», «Я правильно сделал?», «Я хотел только...», «Почему всегда я?», «Что же мне делать?» Услышанные от других и модные слова: «Нужно», «Я должен»	«Я этого не хочу!», «Оставьте меня в покое!», «Проклятье!»
<b>Интонация, манера говорить</b>	преимущественно громко, быстро и горячо, захлебываясь, печально	тихо, нерешительно, прерывающимся голосом, плаксиво, подавленно, сокрушенно, подобоострастно, нудно, жалуюсь, привередливо, покорно, браваду	гневно, громко, упрямо, угрюмо
<b>Выражение лица</b>	воодушевление, возбуждение, ошеломление, открытый рот, блеск в глазах, хитрость, лукавство, любопытство, печаль, слезы	глаза опущены вниз, выражение согласия, губы, подбородок дрожат, глаза намокром месте, нервное, потерянное, тактичное, с оглядкой на других, онемелое	жесткое, упрямое, отсутствующее
<b>Жесты и положение тела</b>	напряженный или расслабленный корпус, свобода, уставший, взволнованный	поднимает руку, если хочет что-то сказать, опущенные вниз плечи, склоненная голова, поза слуги, стоит навывтяжку, пожимает плечами, кусает губы, напряжен, дружжелюбен, мил	напряженность, угрожающая поза, упрямство, опущенная голова

Для налаживания успешных коммуникаций надо стремиться свободно владеть всеми состояниями и избегать сверхкритичного состояния «Я-родителя». Оно деструктивно и бесполезно для успешной коммуникации. Для того чтобы научиться определять, в каком состоянии находится человек, нужны тренировка и время. Тот, кто свободно владеет всеми своими эго-состояниями и уметь их свободно определять у собеседника, может конструктивно взаимодействовать в конфликтных ситуациях при решении конфликтов.

### Трансакт. Формы трансакта

Э. Берн предлагает три формы трансакта (общения). **Трансакт** — единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого.

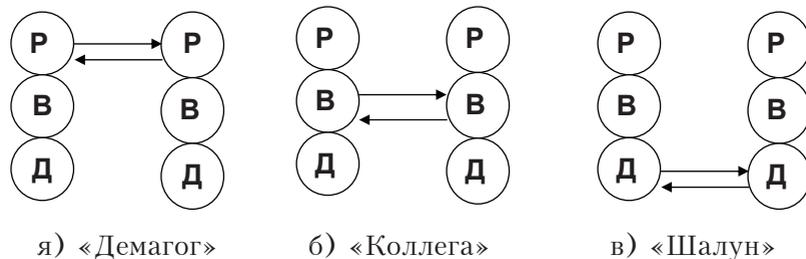
Графически это выглядит так: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций Родителя (Р), Взрослого (В), Дитя (Д) сверху вниз, а трансакция изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого.

Выделяют три вида трансакций: параллельные, перекрестные и скрытые. Рассмотрим их сущность.

### Параллельные трансакты

Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. В общении участвуют всего два эго-состояния.

**Параллельные трансакты могут продолжаться очень долго, и нить беседы при этом не теряется.** Но она может и не быть конструктивна. Типы параллельных трансакций с пристройкой на равных представлены на рис. 10.



я) «Демагог»      б) «Коллега»      в) «Шалун»

Рис. 10. Параллельные трансакты по типу пристройки рядом

Пример трансакции, которая условно называется «Демагог»<sup>1</sup> (рис. 10а).

Один работник – другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку». Поскольку первый собеседник осуждает, то он занимает позицию «Родитель».

К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т. е. имеет место трансакция Р → Р).

Пример трансакции типа «Коллега» (рис. 10б).

Руководитель спрашивает своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет».

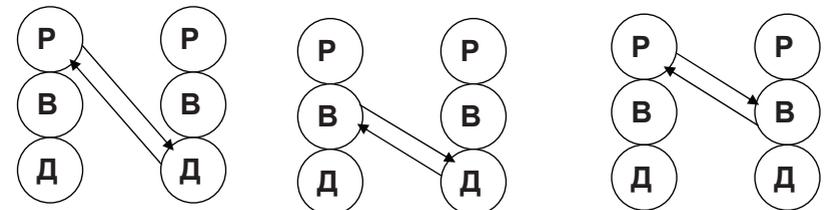
К собеседнику осуществляется пристройка В → В.

Пример трансакции типа «Шалун» (рис. 10в).

Одна студентка обращается к другой: «Маша, давай не пойдем на лекцию, лучше посидим во «Free Time», ведь все равно преподаватель не отмечает отсутствующих?» — «Давай».

Имеет место трансакция Д → Д.

Кроме того, параллельные трансакты могут осуществляться с пристройками сверху и с пристройками снизу. Трансакции такого типа представлены на рис. 11.



а) «Босс» и «Недотепа»      б) «Почемучка» и «Воспитатель»      в) «Профессор» и «Парламентер»

Рис. 11. Параллельные трансакты по типу пристройки сверху и снизу

<sup>1</sup> Примеры цит. по: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. – Ростов н/Д : Феникс, 2005 — 416 с.

Пример транзакции «Босс» и «Недотепа» (рис. 11а).

*Руководитель — подчиненному:* «Как только Вам не стыдно опаздывать?!». Занимая позицию осуждения («Руководитель») и обращаясь к чувству стыда («Дитя»), он производит пристройку сверху Р → Д. Такая транзакция называется «Босс». Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций: т. е. осуществляет транзакцию Р ← Д. Она называется «Недотепа».

Пример транзакции «Почемучка» и «Воспитатель» (рис. 11б).

*Предприниматель — налоговому инспектору (с возмущением):* «На каком основании Вы наложили штраф?!»  
*Инспектор:* «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкции.

Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т.е. осуществляет пристройку снизу Д → В. Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку Д ← В, называемую «Воспитатель».

Пример транзакции «Профессор» и «Парламентер» (рис. 11в).

*Начальник — подчиненному:* «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». *Подчиненный:* «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

Начальник осуждает подчиненного, т. е. занимает позицию «Родитель». При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. В данном случае имеет место транзакция Р → В. Она называется «Профессор». Как человек рассудительный подчиненный, признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»). Эта транзакция Р ← В называется «Парламентер».

Приведем еще несколько примеров параллельных транзакций:

**(I) Р. Мастер А:** У нынешней молодежи нет никакого желания учиться. В наше время все было иначе.

**Р. Мастер Б:** Им бы мастера, который когда-то обучал меня, сразу бы голова кругом пошла.

**(II) В. Руководитель:** Хорошо бы этот отчет сделать на пару дней раньше, чтобы я мог подготовиться к совещанию.

**В. Подчиненный:** Я возьму материалы домой и вечером поработаю.

**(III) В. Менеджер А:** Как Вы относитесь к новому проекту?

**В. Менеджер Б:** В принципе я с ним согласен. Но хотел бы обратить внимание на следующие пункты...

**(IV) Д. Конструктор-проектировщик А:** Дружище! Какое техническое решение, это недостижимая вершина, Класс!

**Д. Конструктор-проектировщик Б:** Действительно прекрасно, это будет изобретением века!

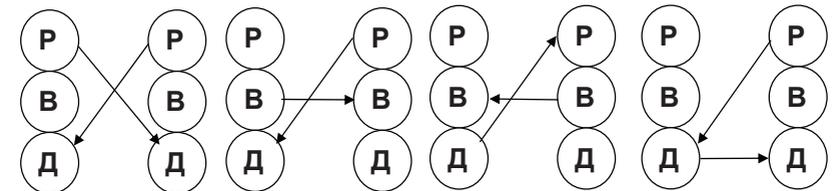
**(V) Д. Жена:** И кто это придумал каждый день обедать? Можно сойти с ума от этой каторги у плиты.

**Р. Муж:** Конечно, обед — явный предрассудок. Давай, что-нибудь придумаем, чтобы быстро приготовить. Я тебе помогу.

### Перекрестные транзакты

Перекрестные транзакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение. На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Беседа временно или полностью прерывается. Неадекватная реакция партнера исходит не из того эго-состояния, на которое было направлено раздражение, а неожиданно для собеседника — из другого эго-состояния. Таким образом, в коммуникации участвуют четыре эго-состояния.

На транзактной схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях (рис. 12). Могут они и пересечься. Пересечение стрелок озна-



а) «Босс» против «Босса»  
б) «Босс» против «Коллеги»  
в) «Дитя» против «Коллеги»  
г) «Босс» против «Шалуна»

Рис. 12. Перекрестные транзакты

чает ссору или состояние, предопределяющее ссору. Обычно такие трансакции, связанные с рассогласованием позиций, содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

Пример трансакции «Босс» против «Босса» (рис. 12а).

*На переговорах одна сторона — другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».*

Это позиция «Родитель», обращенная в обоих случаях к «Дитя»: никаких аргументов, только ставка на подчинение. Но и ответы также идут с позиции «Родитель» (требуется вмешиваться в его действия) и также адресуются к позиции «Дитя». Такая трансакция нередко приводит к конфликтному взаимодействию.

Пример трансакции «Босс» против «Коллеги» (рис. 12б).

*Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!»*

На трансакцию «Коллега» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию «Дитя» (беспомощность).

Пример трансакции «Дитя» против «Коллеги» (рис. 12в).

*Сотрудница начальнику: «Не могли бы Вы мне сказать, как я должна это делать? (речь идет о работе, которая уже выполнялась)». Начальник (дружески): «А как Вы делали до этого?»*

Начальник совершенно сознательно не реагирует в данном случае из кормяще — заботливого состояния «Я — родитель», так как это стабилизировало бы коммуникацию посредством параллельного трансакта. И сотрудница докучала бы шефу регулярно, подходя с ненужными вопросами. Сотрудница сначала будет ошарашена (поскольку коммуникация прекратится). Но после паузы она практически всегда сможет объяснить, как она это делала раньше.

Пример трансакции «Босс» против «Шалуна» (рис. 12г).

*Одна сотрудница обращается к другой: «Ольга Ивановна, давай уйдем домой сегодня пораньше, все равно начальства нет?». — «Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?».*

Таким образом, другая сотрудница выразила свое несогласие решительным образом: Это явно позиция «Родитель»

и трансакция Д ← Р. Конфликтность данного ответа очевидна.

Приведем еще несколько примеров перекрестной трансакции:

**(I) В.** Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?

**Р.** Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло.

**(II) В.** Давай отдадим дочь в специализированную школу.

**Р.** Тебе бы только гонять меня за ней через весь город!

**(III) В.** Менеджер: Срочный пакет для фирмы ушел вчера?

**Д.** Сотрудник: Какое это имеет отношение ко мне, спросите Петрова.

**(IV) В.** Следователь: Объясните, почему Вы угнали чужую машину?

**Д.** Подследственный: Просто хотелось покататься.

**(V) Р.** Мастер А: Нынешняя молодежь совсем от рук отбилась. Разве мы могли себе раньше позволить такое!

**В.** Мастер Б (дружески): А разве твои мастера не так же говорили?

**(VI) Р.** Шеф: Вы опять напечатали черт знает что!

**В.** Секретарь: Я вижу, что на этой странице сделала три опечатки. А как Вы оцениваете остальную часть моей работы?

### Скрытые трансакты

Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтексты, выражаемые интонацией или просто подразумеваемые. Именно подтекст, специально подстроенные скрытые трансакции позволяют управлять собеседником против его воли (скрытно), т. е. манипулировать им.

Нам всем знакомы такие ситуации, когда кажется, что идет нормальная, разумная беседа. Но одновременно Вы чувствуете, что что-то не так. Выражается это чаще всего в интонации, в положении тела, во взглядах и т. д. Таким образом, говорится нечто иное, нежели то, что содержится в словах. Это и есть скрытые трансакты. Общение в данном случае осуществляется одновременно на двух уровнях: социальном (то, что произносится) и психологическом, скрытом

(то, что дополнительно подразумевается). Скрытые трансакты образуются на скрытых уровнях. На трансактной схеме скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками (рис. 13).

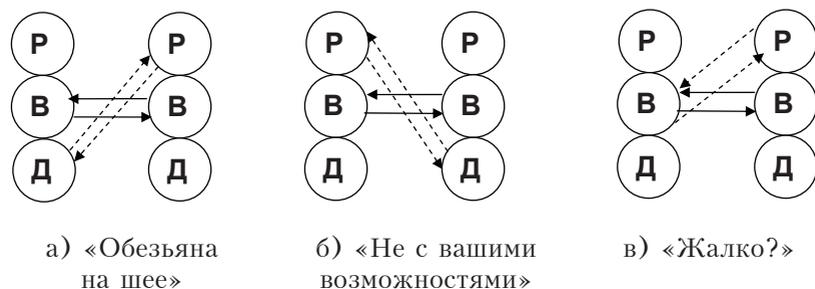


Рис. 13. Перекрестные трансакты

Пример трансакции-манипуляции «Обезьяна на шее» (рис. 13а).

Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), хорошо если бы Вы сами им позвонили, они Вас знают, я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу». Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник.

Ясная трансакция со стороны подчиненного — уважительное В → В дополняется скрытой — беспомощность, обращающаяся за покровительством Д → Р. Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д ← Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Пример трансакции-манипуляции «Не с вашими возможностями» (рис. 13б). Эту манипуляцию часто разыгрывают при продажах.

Скромно одетая покупательница говорит продавцу: «Покажите, пожалуйста, электроутюг». Продавец смотрит на

женщину оценивающим взглядом так, что та смущается, ибо ее одежда «не очень». «Конечно, вот этот утюг вам подойдет» — отвечает продавец, указывая на самый дорогой. Говорится это тоном, означающим «не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру», — вспыхивает в ответ женщина.

Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить — значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца. Механизм этой манипуляции следующий: на социальном уровне разговор о товаре В — В, на психологическом: Р → Д.

Пример трансакции-манипуляции «Жалко» (рис. 13в).

Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» — «Да вроде нормально». — «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить».

Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора, очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать — жестоко: у одного семья голодать будет, а у другого деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Если он откажет — заслужит репутацию жадного человека. И собеседник дает деньги, хотя и ругает себя за это.

Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая трансакция — подготовительная (В — В), чтобы получить нужную информацию. Вторая — В → Р. Человек в беде, не принято отказывать в помощи, напрашивается ответная трансакция Р → В оказать покровительство, помощь.

Приведем еще несколько примеров скрытых трансакций:

**(I) В. Начальник (социальный уровень) растягивая слова:** Вы выполнили задание?

**В. Подчиненный (социальный уровень):** Да, сейчас как раз заканчиваю.

**Р-Д. (психологический уровень):** И сколько же еще вам нужно времени?

**Д-Р. (психологический уровень):** Знаете что, оставьте меня в покое. Почему Вы вечно меня гоняете?

**(II) В. Шеф (социальный уровень) растягивая слова:** Иван Иванович, где образец продукции фирмы?

**В. Иван Иванович (социальный уровень):** А Вы не смотрели на вашем письменном столе?

**Р-Д. Шеф (психологический уровень):** Вы наверняка об этом забыли.

**Р-Д.** Иван Иванович (психологический уровень): Если бы Вы сами следили за порядком, у вас бы не было нужды спрашивать меня.

**(III) В.** Покупатель (социальный уровень): Покажите мне, пожалуйста, эту джинсовую куртку.

**В.** Продавец (социальный уровень): Пожалуйста, но Вы ее не станете покупать.

**В.** Покупатель (социальный уровень): Это почему же?

**В.** Продавец (социальный уровень): Импорт. Очень дорого стоит.

**Р-Д.** Продавец (психологический уровень): Куртка — высший класс, но она вам не по карману.

**В.** Покупатель (социальный уровень): Вот ее-то я как раз и возьму.

**Д-Р.** Покупатель (психологический уровень): Что я, хуже других! Как-нибудь выкручусь. Посижу пару месяцев на перловке, зато буду в импортной куртке!

**(IV) В.** Секретарша А (социальный уровень) покровительственно: Где Вы купили такое пальто?

**В.** Секретарша Б (социальный уровень) вызывающе: Если бы у меня были такие связи, как у вас, я могла бы себе позволить и лучшее.

**Р-Д.** Секретарша А (психологический уровень): Ну и барахло же, как можно только такое надевать!

**Д-Р.** Секретарша Б (психологический уровень): Если бы у меня были такие богатые друзья, как у вас, мое финансовое положение тоже было бы получше.

Скрытыми транзакциями широко пользуются флиртующие пары, маскируя скрытые сообщения в социально-приемлемой форме.

**Он:** Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку, выбрать что-нибудь почитать?

**Она:** У меня как раз пара часов свободных. Я так люблю книги!

Каждая из форм транзактов имеет свои позитивные и негативные стороны. Поэтому, чтобы реагировать гибко, нужно владеть всеми формами.

Следует помнить, что если собеседник меняет свое поведение (из другого эго-состояния), то изменится и реакция его партнера. Поэтому желательно избегать скрытых транзактов,

которые сопровождаются критикой или недовольством (приводят к ощущению вины и созданию комплекса неполноценности). Критиковать лучше прямо и откровенно, используя негативную обусловленную обращенность и позицию: «У меня все О'кей», и у тебя тоже все О'кей».

### Виды обращенности к партнеру

Взаимная внимательность и внимание отражаются в первую очередь в обращенности к партнеру. Обращенность к партнеру может быть и позитивной и негативной. Позитивная обращенность вызывает чувство удовлетворенности.

Каждый человек старается в процессе работы выполнять поставленные перед ним задачи для самоудовлетворения и удовлетворения окружающих его людей. Если человек постоянно получает негативные «послания», ему будет трудно развить таланты и способности, которыми он наделен.

Чем больше позитивного будет руководитель отмечать в работе сотрудников, тем больше вероятность того, что они будут более глубоко вникать в трудности, возникающие в ходе работы.

Обычно выделяют четыре вида обращенности:

— позитивную безусловную обращенность. *Например:* «Вы мне нравитесь, я нахожу Вас симпатичным, я рад вас видеть. Не потому, что Вы что-то особенно хорошо умеете делать, а просто потому, что Вы — это Вы».

— позитивную обусловленную обращенность. *Например:* «Я рад, что Вы так основательно и правильно выполнили эту работу».

Здесь признательность зависит от какого-то условия, в данном случае — от хорошо выполненной работы.

— негативную обусловленную обращенность. *Например:* «Мне очень не нравится, что Вы допустили на этой странице столько опечаток».

Здесь негативная обращенность относится к определенному действию, а не к личности.

— негативную безусловную обращенность. *Например:* «Вы ничего не смыслите в этом!». В данном случае личность в целом оценивается очень низко, причем не приводятся аргументы для этого.

Такой формы обращенности следует избегать в любых случаях.

Обращенность в большей мере зависит от отношения к себе и другим. Решающее значение при этом имеет основная позиция. Их может быть четыре.

— У меня все отлично — у тебя не все в порядке (я — О'кей, ты — не О'кей).

Основная позиция — высокомерие. Люди, которые стоят на ней, ищут ошибки, сделанные другими, но не свои. Они с самого начала знают, где искать виновных.

— У меня не все в порядке — у тебя все в порядке (я — не О'кей, ты — О'кей).

Это скорее депрессивная основная позиция. Люди, которые ее придерживаются, считают себя ни на что не способными, обделенными судьбой, действуют сверхосторожно.

— У меня дела идут плохо, у тебя тоже не все в порядке (я — не О'кей, ты — не О'кей).

Это позиция отчаяния. Люди, придерживающиеся такой установки, нуждаются в поддержке близких, друзей, а может быть, и в помощи психотерапевта.

— У меня все в порядке — у тебя все в порядке (я — О'кей, ты — О'кей).

Именно к этой позиции следует стремиться, особенно при взаимодействии в конфликтных ситуациях. Эта позиция означает, что даже если один человек откровенно критикует деловые недостатки другого человека как такового, то первый не затрагивает, не умаляет значение второго, как личности, не наносит ему вреда. Если человек придерживается именно этой позиции в конфликтной ситуации, то, вероятнее всего, его коммуникации будут успешны.

Внимательность и внимание и тем самым обращенность выражается, прежде всего в том, как воспринимают человека. Добрая улыбка, рукопожатие невербально (несловесно) подсказывают, что он симпатичен и принимаем. Если позже это будет выражено в словах, например: «Я вас ценю», «Я рад, тому, что работаю вместе с вами», — то очень скоро можно увидеть позитивные перемены в этом человеке.

Для успешного общения, предупреждения и разрешения конфликтов, важно уметь определить «адресата» явного или скрытого послания и дать дополнительную, т. е. перекрестную транзакцию. После удовлетворения запроса возможен переход к обращению на уровне В → В, который, несомненно, является основным в ходе переговоров. Но если человек остается все время на уровне «Взрослого», тогда как партнер

обращается к нему с других уровней, то он не сможет подстроиться под партнера. Необходимо актуализировать то или иное состояние своего «Я» в зависимости от запроса.

### 3.2. Модели разрешения конфликтов

Способы разрешения конфликтов можно разделить на две группы: юридические и социально-психологические (внеюридические).

Обращение за защитой своих нарушенных прав в суд является конституционным правом всех граждан. Юридические способы разрешения конфликтов имеют следующие отличительные признаки<sup>1</sup>:

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, охранительные); по степени определенности изложения (абсолютно определенные, относительно определенные, альтернативные); по кругу лиц (общие, специальные).

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.

Выделяют три основные группы юридических средств разрешения конфликтов:

1) конституционные процедуры, которые применяются главным образом при возникновении конфликтов в политической сфере;

2) судебное и арбитражное рассмотрение дел. Судопроизводство, включая арбитражный процесс — специфическая форма разрешения споров и конфликтов. В Российской Федерации существует четыре вида судопроизводства (не считая

<sup>1</sup> Цыбульская М. В. Конфликтология : учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа. — М. : МЭСИ, 2007. — 150 с.

Конституционного Суда): гражданское, уголовное, административное, арбитражный процесс.

3) административные процедуры, которые 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<sup>1</sup>.

В роли третьей стороны при урегулировании конфликтов могут выступать как официальные, так и неофициальные лица.

К официальным лицам относятся: отдельные государства; межгосударственные организации (например, ООН); государственные правовые институты (суд, прокуратура и др.); представители правоохранительных органов; общественные организации; руководители предприятий; профессиональные медиаторы — конфликтологи. Неофициальными лицами 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.

По степени влияния третьей стороны на принимаемое решение А. Я. Анцупов и С. В. Баклановский выделяют следующие роли: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник и наблюдатель.

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

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

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

<sup>1</sup> Там же. — С. 62—68.

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

**Наблюдатель** своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Им создаются условия для решения спорных вопросов путем переговоров<sup>1</sup>.

При урегулировании организационных конфликтов третьим лицом чаще всего являются руководители, в которых работники видят арбитра и надеются получить от них поддержку или, в крайнем случае, готовое решение. В качестве консультанта чаще всего обращаются за помощью к психологу.

Рассмотрим основные модели разрешения конфликтов: арбитраж и посредничество (медиаторство).

### Модель арбитража

Арбитр (лат. *arbiter*, посредник) — так назывался в римском гражданском процессе род судей (*arbitri*) в отличие от обыкновенных судей (*judices*)<sup>2</sup>. Арбитраж — это способ рассмотрения спорных дел, при котором стороны обращаются к арбитру (третьему лицу), который заслушивает обе стороны, а затем принимает решение по спорному вопросу.

Эта модель разрешения конфликтных ситуаций весьма распространена в российской практике, в сущности типична для нее. Руководитель, к которому обращается кто-либо из сотрудников, как правило, выступает в роли арбитра, заслушивающего стороны, собирающего необходимую информацию, а затем либо признающего правоту одной из сторон, либо принимающего некое «третье» решение. Такая стратегия характерна для процесса принятия организационных или технических решений: формулируется проблема, ищутся варианты решений, и выбирается «правильное», лучшее из них. Оказавшись перед необходимостью решения спорной

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях : учебное пособие. — СПб. : Питер, 2009. — С. 265

<sup>2</sup> Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона. — СПб. : Брокгауз-Ефрон. 1890—1907. — [Электронный ресурс]: URL: [http://http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz\\_efron](http://http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz_efron) (дата обращения: 15.03.2012)

проблемы между людьми, руководитель использует ту же логику и для решения проблем человеческих отношений.

**Преимущества** данной модели в том, что 1) она наиболее экономична с точки зрения времени и позволяет принимать наиболее быстрые решения; 2) руководитель имеет возможность принять решение, которое кажется ему предпочтительным или поддержать того, кого считает нужным. Таким образом, это разрешение конфликтов эффективно, когда руководитель заинтересован в быстром принятии нужного ему решения.

Однако у модели арбитража есть и свои **недостатки**:

1) руководитель оказывается перед необходимостью принятия решения, в сущности, не обладая всей достоверной информацией. Так как ситуации, в той или иной мере затрагивающие взаимоотношения людей (а не организационные проблемы), всегда в чем-то «закрываются» для окружающих.

2) принимая решение в поддержку одной из сторон, руководитель неизбежно наносит ущерб своим отношениям с другой стороной. Может быть, он и решит возникшие в группе разногласия, но создаст проблемы в своих отношениях с «обиженным» участником конфликта.

3) решение проблемы «сверху» не восстанавливает нормальных отношений участников конфликта, а значит, полностью не разрешают конфликтную ситуацию.

4) участники конфликта оказываются как бы «освобожденными» от ответственности. Даже при успешном разрешении конфликта у них происходит невольное закрепление негативного опыта: они самостоятельно не справились с проблемой, и вынуждены были обратиться к помощи третьего лица.

Случаи, когда данная модель может быть эффективна:

1. В ситуациях, принятие решения которых находится в исключительной компетенции лица, к которому обращаются участники конфликта.

2. В любых экстремальных ситуациях, когда существует дефицит времени, определенный риск или ответственность.

3. Когда переговорный процесс невозможен из-за сложившихся отношений между участниками.

### **Модель посредничества (медиации)**

Медиация существует так же давно, как существуют конфликты. Историкам хорошо известно, что издревле медиация применялась при разрешении международных, межэтниче-

ских и просто многосторонних споров. Называлось это по-разному: «посредничество», «ходатайство», «предложение добрых услуг». Подобная модель разрешения конфликтов чаще использовалась в тех случаях, когда переговоры заходили в тупик, и для достижения успеха нужно было заставить спорящие стороны понять и принять точки зрения друг друга. Уже много веков назад люди убедились, что при разрешении серьезных разногласий взаимовыгодного, а, главное, жизнеспособного и решения проще добиться переговорами, нежели используя нормы или иерархический порядок. В настоящее время эта модель активно используется в странах Европы, США и в Австралии. В табл. 5 представлены принципиальные отличия модели посредничества (медиации) от судебного разбирательства<sup>1</sup>.

Таблица 5

### **Отличия процедуры медиации от судебного разбирательства**

<b>Суд</b>	<b>Медиация</b>
Процесс может начаться и вопреки воле одной из сторон	Процедура медиации подразумевает добровольность
Судья назначается	Медиатор выбирается
Решение принимается в строгом соответствии букве закона	Решение принимается с учетом интересов сторон, но в рамках закона
Суд наделен властными полномочиями	Медиатор не имеет властных полномочий и лишь способствует выработке решения
Длительная и формализованная процедура	Ускоренная и неформальная процедура
Публичность процесса	Конфиденциальность
Состязательность сторон	Сотрудничество сторон

**Преимущества** модели посредничества:

— экономит деньги, эмоциональные силы, а в некоторых случаях и время участников конфликтного взаимодействия;

<sup>1</sup> Что такое медиация? — [Электронный ресурс]: URL: <http://www.mediacia.com/what.htm> (дата обращения: 15.03.2012)

- при проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально;
- ориентирована не на поиск виновного, а на поиск конструктивных решений;
- может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;
- сфера частных интересов участников полностью защищена (конфиденциальный процесс);
- достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление обоюдно приемлемым и естественным шагом.

Посредник — в отличие от арбитра — не решает конфликтную проблему, но организует процесс разрешения конфликта самими участниками конфликтной ситуации. Позиция посредника также имеет свои преимущества: 1) посредник несет ответственность за эффективную организацию переговоров. Ответственность же за характер принимаемого решения и его последующую реализацию лежит на участниках конфликта. Это позитивно влияет на их поведение и взаимоотношения; 2) успешно решая проблему, участники приобретают положительный опыт совместного решения проблемы.

Таким образом, модель посредничества вполне адекватна задачам эффективного решения конфликтных ситуаций с точки зрения двух необходимых критериев разрешения конфликтных ситуаций — решения проблемы и восстановление отношений сторон.

Существуют, однако, и отрицательные моменты в рассматриваемой модели. Это: 1) посредничество может потребовать много времени; 2) принятие решения может оказаться не совсем таким, каким бы хотелось посреднику.

Поэтому посредник не должен быть лично заинтересован в определенном исходе. В противном случае лучше обратиться к модели арбитража

Как было указано в первой главе, с 1 января 2011 года вступил в силу Федеральный закон № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Следовательно, процедура посредничества получила нормативно-правовую основу.

### 3.3. Переговоры как технология разрешения конфликтов

Знание психологических основ поведения в переговорном процессе, психологических механизмов взаимодействия участников переговоров является одним из важных условий успешного управления конфликтом, нахождения взаимоприемлемого решения.

#### 3.3.1 Характеристика переговоров и позиции участников

Переговоры — совместная с партнером деятельность, предполагающая отношения в системе «субъект — субъект» и направленная на разрешение некоторых общих проблем, стоящих перед сторонами.

В современной конфликтологии доминирующим является подход к переговорам как к взаимовыгодному процессу. Предполагается, что в ходе переговоров выигрывают обе стороны. Этот подход отражает глобальные процессы, ибо современный мир становится все более интегрированным и целостным, а его части — все более взаимозависимыми.

Переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров — найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта. Внешняя сторона переговоров заключается в обмене сообщениями с целью согласования интересов. Сопутствующие же переговорам и, нередко, весьма острые эмоциональные переживания не всегда очевидны постороннему наблюдателю, как и те правила игры, по которым стороны взаимодействуют.

К основным функциям переговоров относят следующие:

1. Разрешающая противоречия — принятие решений по интересующей обе стороны проблеме.
2. Информационная — обмен взглядами без принятия решений, которые считаются пока невыгодными или преждевременными.
3. Коммуникативная — связана с налаживанием новых связей и отношений.
4. Регулирующая.
5. Контролирующая.
6. Координирующая действия — реализуется при наличии отлаженных отношений партнеров, обычно в тех случа-

ях, когда переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений.

7. Деструктивная — преследует цель отвлечь внимание партнера или заинтересовать самим фактом переговоров с ним третье, более выгодное лицо.
8. Пропагандистско-рекламная — направлена на демонстрацию взглядов, убеждений, идей (в переговорах по внешнеполитическим или социальным вопросам) или товаров и услуг.
9. Маскирующая — предполагает не разрешение проблемы, а затушевывание ее, стремление загнать внутрь, уйти от принятия мер.
10. Умиротворяющая — нацелена на примирение враждующих сторон.

К переговорному взаимодействию прибегают в тех случаях, когда необходимо предусмотреть поведение сторон, учитывающее взаимные интересы или обязательства, т.е. взаимную зависимость, с чем обычно сталкиваются:

- при решении вопроса о целесообразности вступления в деловые отношения;
- преодолении недопонимания, разногласий, возникших в ходе делового взаимодействия;
- разрешении конфликтов.

Решение вопроса о целесообразности переговоров зависит от определения степени значимости выигрыша (ставки переговоров) и шансов этого выигрыша, т. е. степени расхождения интересов.

Ситуацию переговорного взаимодействия характеризует следующее:

- 1) отсутствие гарантий достижения цели в случае неучастия в деле другой стороны (сторон);
- 2) понимание сторонами того, что возможности достижения целей зависят не только от собственных решений, но и от решений партнера, над которыми они не властны.

Использование переговоров предполагает размышление о том, насколько они подходят для достижения конкретной цели в конкретной ситуации. Переговоры не являются средством, помогающим избежать проблем. Это — средство, помогающее их решить, значительно реже — предусмотреть возможность их избежать.

Если же цель одной из сторон — с помощью переговоров ввести в заблуждение, запугать, нейтрализовать или спрово-

цировать другую, то такое взаимодействие по сути не переговоры, а лишь маневр в более крупном и неблагоприятном замысле (манипуляции).

Войти в переговоры означает:

- использовать возможность коммуникации для нахождения общего языка, т. е. взаимопонимания с противоположной стороной и превращения ее в партнера;
- использовать взаимопонимание с партнером по переговорам для согласования взаимовыгодных интересов и поведения.

Отправным пунктом подготовки к переговорам при известной ставке является определение шансов на выигрыш, т.е. ожидаемый результат. При этом важно принимать во внимание, что представления о выигрыше могут сильно различаться у участников. Зачастую переговоры организуются в надежде совместными усилиями разрешить сложные вопросы, связанные с ощутимыми экономическими и социальными последствиями, и само по себе решение вступить в переговоры уже есть первый шаг к соглашению, осознание неэффективности агрессивных тенденций в отношениях. Вместе с тем, вступая в переговоры, стороны или одна из сторон нередко попадают в «социальную ловушку». Это проявляется в несоциализированном поведении и, в частности, изначальном выборе и отстаивании жесткой позиции.

На характер переговоров оказывают влияние многие факторы — предметная область, уровень переговорного процесса, количество сторон, механизм принятия решения, являются ли переговоры разовыми или ведутся на постоянной основе, международными или внутренними. А. Я. Анцупов и С. В. Баклановский выделяют следующие факторы, влияющие на успешность завершения конфликтов:

*наличие времени* для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;

*участие третьей стороны* — нейтральных лиц / институтов;

разрешение конфликта на *ранних стадиях его развития* (т. к. меньше противодействия → меньше ущерба → меньше обиды и претензий → больше возможностей для того, чтобы договориться);

*равновесие сил* конфликтующих сторон — равные статусы, должностное положение, вооружение и т. п. (вынуждает искать пути к мирному решению проблемы). Важно учиты-

вать, что конфликты более конструктивно разрешаются, когда между оппонентами нет зависимости по работе;

*высокий уровень культуры* (снижает вероятность насильственного развития конфликта). Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у чиновников высоких деловых и нравственных качеств;

*единство ценностей* (позволяет быстрее найти приемлемое для обеих сторон решение);

*опыт* решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов;

*хорошие отношения* между оппонентами до конфликта (способствуют более полному разрешению противоречия).<sup>1</sup>.

Эти параметры наиболее существенны — проводимые на базе каждого из них переговоры представляют собой самостоятельные виды.

Американский исследователь Ф. Ч. Икле в зависимости от целей переговоров предлагает следующую их классификацию.

1. Переговоры, направленные на продолжение уже существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей.

2. Переговоры с целью нормализации отношений.

3. Переговоры с целью достижения перераспределительного соглашения.

4. Переговоры в целях достижения нового соглашения.

5. Переговоры, предполагающие достижение косвенных результатов, которые не отражаются в соглашениях.

В зависимости от того, какую позицию решили занять участники переговоров, в теории переговоров различают три позиционных подхода: мягкий подход, жесткий подход и принципиальный подход (табл. 6.)

**Мягкая позиция** подчеркивает предпочтение отношений, в отличие от предпочтения существа дела. Позиционная линия в такой мягкой игре — предложения и уступки, дружелюбие и сговорчивость во избежание столкновений. По «мягкой» схеме проходят многие переговоры в семейном и дружеском кругу, что свидетельствует о благородстве и готовности идти навстречу.

<sup>1</sup> Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях. — С. 241.

**Жесткий (конфронтационный) подход** можно проиллюстрировать описанием переговоров, ведущихся людьми, которых известный английский дипломат и политический деятель Гарольд Никольсон называет «воинами». Переговоры «воинов» напоминают военные действия или в лучшем случае военные маневры и приемы. Они более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Таблица 6

**Действия участников переговоров: различные подходы**

Признаки	Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники	друзья	противники	вместе решают проблему
Цель	соглашение	победа	разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Тактика	делать уступки для культивирования отношений	требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	отделить людей от проблемы
	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
	Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
	Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
	Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы

Обнаружить свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения ненужной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они	Искать единственный ответ: тот, который отвечает собственным интересам	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Конфронтационный подход к переговорам — это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, своеобразное поле битвы, где участники переговоров — «солдаты». Их главная задача состоит в перетягивании каната по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы.

**Принципиальный (партнерский) подход** реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Поскольку переговоры — это совместное предприятие, то если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом не обязательно будет равноценной.

Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Делано Рузвельт часто повторял: «Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост». Стоит, однако, дополнить это высказывание словами Роберта Бенчли: «На мой взгляд, самым трудным в строительстве моста является начало». Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

Основными характеристиками любого переговорного процесса являются следующие.

1. Наличие не менее двух сторон, каждая из которых обладает своими интересами, целями, намерениями.
2. Совместный характер деятельности, несмотря на возможные расхождения между сторонами.
3. Частичное совпадение и частичное расхождение интересов сторон.
4. Единый и вместе с тем неоднородный по задачам характер переговорного процесса, состоящего из нескольких стадий: подготовка к переговорам, ведение переговоров, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

### 3.3.2 Подготовка переговоров

Многие люди считают излишним готовиться к переговорам. Надеясь на свой опыт и интуицию, они руководствуются установкой «На месте сориентируемся». Это дилетантизм, способный погубить самые хорошие замыслы и упустить реальные шансы.

Именно в ходе подготовки к переговорам закладывается их успех. Плохая подготовка вынуждает затягивать переговоры, порождает мысль о некомпетентности партнера, вызывает разочарование и негативные эмоции. Инициатива может полностью перейти в руки более подготовленной стороны.

**Цели и вероятное поведение партнеров на переговорах**

<b>Основные цели переговоров</b>	<b>Вероятное поведение партнеров</b>
<b>Решение проблемы путем фиксации достигнутого</b>	Центральное место занимает этап согласования позиций (редактирование текстов). Может иметь значение и этап уточнения позиций. Среди способов наиболее важным является открытие позиций. В качестве тактических приемов используется «прямое открытие позиций», «внесение взаимоприемлемых предложений»
<b>Решение проблемы путем торга</b>	В качестве основных выступают этапы обсуждения позиций (дискуссия) и их согласование. Они занимают практически все время на переговорах. Среди способов подачи наиболее интенсивно используется способ подчеркивания различий, а также закрытия позиций. Активно применяются следующие тактические приемы: «пакетирование», «вымогательство», «требование в последнюю минуту», «завышение требований», «указание на слабые стороны партнера», различные виды «ухода»
<b>Решение проблемы путем совместного ее анализа</b>	Наибольшее значение имеют этапы уточнения позиций и их согласование. Основные способы подачи позиций — открытие и подчеркивание общности. Среди тактических приемов наиболее распространенными являются: «прямое открытие позиций», «поиск общей зоны решений», «внесение взаимоприемлемых предложений»
<b>Информационно-коммуникативная функция</b>	Особое внимание уделяется этапу уточнения сторонами позиций друг друга, уточнению имевшихся представлений. Среди способов подачи наиболее активно используются: открытие позиций и, в тех случаях когда информация нежелательна, — закрытие. В качестве тактических приемов привлекаются: «прямое открытие позиций», «указание на возможные действия в определенном направлении», могут использоваться, хотя и в меньшей степени, приемы, связанные с закрытием позиций

К переговорам следует готовиться всегда, а не только в случае объективно слабой позиции. Сильная позиция при плохой подготовке на переговорах может оказаться довольно уязвимой. Тем не менее, подготовка не является самоцелью. Не следует думать, что можно заранее все предусмотреть и просчитать. Переговоры полны неожиданностей, и к неожиданным ситуациям, предложениям, решениям тоже надо быть готовым, прежде всего психологически. Готовить надо основные, стратегические моменты, не перегружая их мелочами.

Основные этапы процесса подготовки к переговорам:

1. Выявление области взаимных интересов.
2. Установление рабочих отношений с партнером.
3. Решение организационных вопросов.
4. Определение общего подхода (концепции) и подготовка переговорной позиции, в том числе вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой **цель**.

**Цели переговоров** могут быть направлены на налаживание кооперационных связей или на нахождение тех или иных решений. Кроме того, переговоры могут проводиться с целью заключения различных договоров, координации совместных усилий, действий, согласования тех или иных мероприятий.

Цели разных участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными по тем или иным объективным причинам, особенно когда речь идет о так называемых стратегических (подспудных) целях, о которых участники переговоров, как правило, не заявляют. Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо понять собственные интересы.

Стратегическая цель самих переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения, ключом к которому является признание обеими сторонами взаимных интересов.

В табл. 7 показано, как по действиям партнеров можно понять с какой целью они ведут данные переговоры.

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем, как сесть за стол переговоров) подготовка.

<b>Регуляция, контроль, координация</b>	В качестве основных этапов выступают уточнение позиций и их согласование. Среди способов наиболее значимый — открытие позиций. К тактическим приемам, реализующим эту функцию, следует отнести «прямое открытие позиций», «указание на возможные действия в определенном направлении»
<b>Отвлечение внимания партнера от других проблем</b>	Особое внимание уделяется этапу уточнения и обсуждения позиций (дискуссия) и, возможно, согласованию позиций. Среди способов могут использоваться все четыре (открытие, закрытие позиций, подчеркивание общности и различий). В качестве тактических приемов применяются различные виды: «уходы», «салями», «выжидание» и др., направленные на затягивание переговоров
<b>Пропаганда</b>	Основным выступает этап обсуждения позиций (дискуссия). Широко используется аргументация и контраргументация. Этапы уточнения позиций и их согласования сокращены. В качестве способов подачи наиболее распространенными являются: подчеркивание различий и открытие собственной позиции. Среди тактических приемов наиболее широко используется «указание на слабые стороны партнера», «метод упреждающей аргументации», могут применяться различные виды «ухода»

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. Договор — это прежде всего документ, юридически проработанный, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами. Важно, чтобы вся информация, необходимая для будущих переговоров: документы, донесения, пояснения, цифры и факты — стекалась в одно место (или к одному человеку), где ее проанализируют, переработают и подготовят проект решения или протокол о намерениях, которые затем могут корректироваться уже в ходе самих переговоров.

Подготовка переговоров включает два основных направления работы: решение оргвопросов и проработку содержательной части.

## **А. Организационная подготовка переговоров**

### **Участники переговоров**

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести свою стратегическую линию переговоров и решить оперативные проблемы. В любом случае нужно учитывать, что если у оппонента (особенно в политике) большая команда, то полезно обеспечить баланс один к одному. Перед каждым участником переговоров необходимо поставить конкретную задачу.

Преимущества, если переговоры ведет один человек:

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам переговоров с вашей стороны.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать «жертву» со стороны делового партнера.

Команда лучше потому, что:

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.
2. Обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия.
3. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Опытный специалист по переговорам может выставлять членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Обстоятельства, условия и методы работы — основные факторы, которые определяют решение и выбор лидера.

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее. Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

### **Место переговоров**

Где предпочтительнее проводить переговоры: на своей территории, нейтральной или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если встреча происходит **на вашей территории**, то **плюсы** таковы:

1) всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно заручиться одобрением и поддержкой;

2) оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;

3) вы будете окружены привычными удобствами;

4) психологическое преимущество на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему;

5) это экономит время и деньги на дорогу;

6) вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

**«На чужом поле»** проведение переговоров также имеет **преимущества**:

1) вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;

2) можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой;

3) существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;

4) бремя организационных вопросов ложится на оппонента;

5) находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы сможете определить его психологические особенности, и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

### **Б. Содержательная подготовка переговоров**

#### **Предмет переговоров**

Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, предмет переговоров — это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой — отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию, как в примере с форточкой, приведенном ниже. В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

#### **Анализ проблемы и диагностика ситуации**

В основе любых переговоров лежат потребности и интересы сторон. Интерес — сущностное понятие переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Взаимоисключающие предполагают, что стороны претендуют на одно и то же, например, на какую-либо территорию. Непересекающиеся интересы — это такие, когда реализация интересов одной стороны не затрагивает интересы другой, иными словами, стороны хотят разного. Для наглядности можно сформулировать на листе бумаги интересы свои и партнера. Это позволит приблизиться к пониманию того, в чем они совпадают и в чем расходятся, какие типы и варианты решений возможны в конфликтной ситуации. В качестве примера можно привести ситуацию в библиотеке, которая была описана М. Фоллетт и стала хрестоматийной.

*Итак, между двумя людьми, которые работают в одном и том же кабинете библиотеки возникают разногласия по поводу того, что одному из них хочется открыть окно из-за духоты, а другой боится простудиться.*

Является ли эта ситуация ситуацией взаимоисключающими интересами? И да, и нет, в зависимости от того, на каком уровне мы будем ее рассматривать. Если мы видим эту ситуацию «на уровне форточки» — то интересы участников несовместимы, так как форточка не может быть одновременно открыта и закрыта. Но разве интересы партнеров в этом?

Позиция первого участника ситуации — «открыть окно». Но его интерес не в том, чтобы открыть окно, а в том, чтобы «обеспечить доступ свежего воздуха». Позиция второго участника — «не открывать окно», его интерес — «не допустить физического дискомфорта». Один и тот же интерес может допускать разные способы его удовлетворения, но каждый из партнеров в данном случае видит лишь одну возможность, и они оказываются несовместимыми. Каковы возможные стратегии решения возникшей проблемы?

Первый из партнеров может пойти путем доминирования и настоять на своем, однако удовлетворение от исполнения его

интересов может сопровождаться недовольством со стороны другого, а если их контакты на этом не прекратятся, то и возможными последствиями этого недовольства. Напротив, встретив противодействие, он может отказаться от своих намерений, но тогда он нанесет себе ущерб, испытывая дискомфорт, а возможно, и начнет чувствовать невольную неприязнь по отношению к партнеру, как это иногда бывает, когда люди приносят друг другу жертвы без желания.

Задача разрешения данной ситуации состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим за ними их интересам. В соответствии с интересами сторон проблема конфликта будет, состоять не в том, чтобы «открыть окно — не открывать окно», а «при каких условиях можно обеспечить доступ свежего воздуха (интерес 1 участника) так, чтобы не допустить физического дискомфорта (интерес 2 участника)» и последующему поиску возможных вариантов.

**Выработка концепции переговоров**

Для определения концепции следует выявить функции предстоящих переговоров; решить, для чего они проводятся; попытаться установить, с какими целями предположительно идет на переговоры партнер. Обычно этого вполне достаточно, чтобы четко, в двух-трех предложениях, сформулировать концепцию предстоящих переговоров. Как правило, концепция в ходе переговоров не меняется, хотя внесение корректив не исключается.

#### **Определение возможных вариантов решения**

Хорошая подготовка предполагает предварительный анализ максимально возможного числа вариантов решений, так как любые переговоры практически всегда допускают несколько альтернатив. Задача состоит в том, чтобы найти наиболее приемлемую, определить степень ее вариативности и минусы. Обычно на стадии подготовки выявляется, что возможные варианты неравнозначны. Следовательно, их необходимо проанализировать. Нужно также иметь в виду, что роль того или иного варианта решения может меняться в ходе переговоров, если появляются новые факторы и условия. Психологически полезно ориентироваться не на единственный вариант решения, а на возможность появления в ходе переговоров «веера», «пакета» решений. Последнее означает, что от некоторых «домашних заготовок» нужно будет отказаться — тем легче на это будет пойти при психологической готовности.

#### **Подготовка предложений и их аргументация**

Формулировка предложений должна быть ясной и отточенной. Это достигается на стадии подготовки. Невразумительные предложения могут исказить позицию и ход переговоров в целом. Целесообразно также заранее продумать содержание и порядок изложения аргументов, лежащих в основе предложений, проектов решений, запасных вариантов и т.д. При подготовке аргументации следует предусмотреть проведение экспертизы, поскольку кажущийся весомым аргумент может оказаться не отвечающим нормам морали, права или законам рынка. В таком случае использование его может только навредить. Лучше не пожалеть времени и денег на квалифицированную экспертизу. По возможности следует учесть особенности личности партнера — национальные, культурные, психологические, возрастные и иные. Все эти моменты могут и должны быть внесены в план переговоров.

#### **Подготовка необходимых документов и материалов**

Эта работа является итогом всей подготовки к переговорам. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки думать о точности формулировок, логичности и стройности предложений, обоснованности решений. Тщательно проработанные документы и материалы будут служить на переговорах ориентирами, с которыми сверяется их ход и вносимые изменения. Кроме того, подготовленные аналитические материалы и справки могут быть путеводителем по законодательству, ценам и, следовательно, дополнительным аргументом в ходе переговоров.

#### **Инструкции**

*Тактика* — это совокупность методов или приемов, определяющих способ осуществления задуманной акции. Первый тактический шаг, который осуществляет специалист по переговорам, это получение инструкций и их анализ. Инструкция определяет полномочия, переводит стратегические цели переговоров на язык конкретных задач и требований. Очень важно, чтобы они были жесткими лишь в том, что касается целей и ожидаемого конечного результата — минимум и максимум договоренностей. Во всем же остальном, то есть в том, что касается их претворения в жизнь, для ведущего переговоры должна быть предоставлена полная свобода действий.

Практика свидетельствует, что неуверенные в себе или не слишком компетентные руководители выдают неясные или двусмысленные инструкции, свидетельствующие о боязни

ответственности, например: «Учитывай наши экономические интересы», «Отвергай угрозы со стороны партнера», «Настаивай на нашей позиции».

Другой крайностью являются слишком детальные инструкции, которые лишают того, кто ведет переговоры, возможности свободного маневрирования, способствуют тому, что он постоянно запрашивает дальнейшие указания.

*В известном дипломатическом анекдоте рассказывается о том, как глава торгового предприятия послал в другой город молодого агента, снабдив его детальными инструкциями. Они гласили: «Надо выехать утреним поездом, который прибывает на место в восемь часов утра. Поскольку магазины открываются только в девять, время с восьми до девяти провести в привокзальном ресторане, заказать и съесть порцию телятины. После этого можно начать обход торговых точек».*

*Далее начальник подробнейшим образом разъяснял подчиненному, куда именно следует пойти, как зовут владельца, о чем с ним переговорить, на что обратить внимание и т.д. Наконец, указывалось, что если возникнет какая-либо проблема, надо срочно прислать телеграмму. На следующее утро шеф получает телеграмму следующего содержания: «В ресторане нет телятины, что делать?»*

Как видим, никакие инструкции не заменят способности самостоятельно размышлять и принимать решение с учетом ситуации. Лучше, когда специалист, ведущий переговоры, сам участвует в разработке письменных инструкций.

Таким образом, предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. «Будем же учиться хорошо мыслить...» — для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

### 3.3.3 Проведение переговоров

Чтобы ориентироваться в сложном процессе переговоров, следует четко представлять его структуру, элементы, связи между ними — словом то, что образует систему. Это позволит выработать системное видение проблемы и технологии переговоров, поскольку, как и в шахматах, для ведения переговоров нужно знать, какими фигурами мы располагаем и каковы правила их передвижения.

Для успешных переговоров целесообразна следующая их структура: разъяснение рамок переговоров — начало переговоров — согласование тематической структуры — изложение точек зрения партнеров по переговорам — соглашение.

Из отношений интересов и их восприятия сторонами на каждом из этапов следуют способы подачи позиций:

1. Открытый — информирование партнера о своей точке зрения без сравнения с его позицией. Это может быть прямое информирование, дальнейшее объяснение и аргументация, детализация в ходе ответов на вопросы партнера.

2. Закрытый — ведение дискуссии, в процессе которой важные позиции остаются по ряду соображений нераскрытыми. Нередко основная линия переговоров остается в стороне, и дело по сути идет к срыву.

3. Подчеркивание общности взглядов на проблему — партнеры указывают на то, что их объединяет. Это облегчает ведение переговоров и применяется тогда, когда стороны действительно желают добиться конкретных положительных результатов.

4. Подчеркивание различий — стороны акцентируют внимание на том, что их разъединяет. Этот способ применяется тогда, когда стороны настроены на срыв переговоров и ищут для этого подходящий повод. Реализуется указанием на слабости и противоречивость позиции партнера, подкрепляемым фактическим материалом<sup>1</sup>.

Рамки переговоров, как правило, определяют все то, о чем говорилось в аспекте подготовки к переговорам: где, когда, с кем, на чьей территории и пр.

### **А. Начало переговоров**

Начальный этап переговоров включает в себя их открытие и те вступительные пояснения к переговорному процессу. Важно держаться доброжелательно, спокойно, открыто, уверенно и оптимистически настроено.

В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Кроме того, в начале разговора партнер акцентирует внимание и фиксирует ваши внешние отличительные признаки, манеру вести себя, употребляемые выражения. Благоприятному на-

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Основы психологии. — Ростов н/Д : Феникс, 1997. — 736 с.

чалу переговоров способствуют личное влияние и умение побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов. Самой трудной ситуацией при этом является именно начало разговора.

Способствовать благоприятному началу разговора могут:

1. **Общая ситуация.** Сюда включаются: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические, экологические), время, необходимое на дорогу.

2. **Ситуация партнера.** «На меня произвела сильное впечатление отделка вашего холла, офиса». «У вас хорошее настроение, как приятно иметь дело с оптимистами».

3. **Собственная ситуация.** «Большое спасибо за схему маршрута, которую вы мне прислали». «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров, с тем чтобы я мог вам представить наши возможности сотрудничества».

Такого рода непринужденная беседа позволит составить первое впечатление и кое-что узнать о ситуации начала переговоров. На этом этапе можно использовать следующие речевые клише для представления фирмы: «Наша организация создана (образована) в ... году»; «Ее учредителями являются ...»; «Годовой оборот составляет ...»; «Отдел специализируется ... (на, в области)»; «Мы оказываем услуги ...»; «Фирма осуществляет посредничество ...»; «Фирма выпускает ...».

Первое с чего начинается открытие переговоров — объявление о цели встречи. Для выражение цели визита можно использовать следующие фразы: «Мы приехали, чтобы (обсудить вопрос, провести переговоры)...»; «Наша организация намерена...»; «Целью нашего визита является (подписание договора, контракта, соглашения, протокола о намерениях, ...); «Мы хотим (хотели бы)...»; «Мы собрались для того, чтобы обсудить проблему ...».

После этого необходимо перейти к обсуждению процедуры переговоров: «Нам предстоит обменяться точками зрения и попытаться найти решение... Мы максимально заинтересованы, чтобы наш диалог был конструктивным и привел к удовлетворяющему всех результату...». Желательно подчеркнуть и роль участников в переговорном процессе: «Конечно, только вместе мы сможем решить возникшую проблему».

Следующий (обязательный) шаг в начале переговоров — введение правил их проведения. Введенные правила позволя-

ют использовать их как средство воздействия на участников переговоров.

Например: «Конечно, проблемы и разногласия всегда вызывают у людей переживания. Но мне хотелось бы, чтобы мы сумели спокойно и разумно обсудить все трудности. Вы прекрасно понимаете, что от того, насколько мы сумеем взять правильный тон в обсуждении, зависит результат наших переговоров. У нас достаточно времени, чтобы выслушать все точки зрения, чтобы дать возможность каждому высказаться и быть услышанным. Кроме того, хорошо бы нам как-то ограничить рамки своего обсуждения, поэтому давайте сосредоточимся именно на проблеме... мне хотелось бы также договориться о следующей технической моменте. Часто, когда собеседник излагает свою позицию, у слушающих возникают вопросы и какие-то соображения. Было бы очень важно, чтобы мы учили и обсудили их. Но наверное будет неправильно, если мы будем перебивать друг друга, это может сбивать с толку и мешать нам. Поэтому я прошу вас, это действительно важно, чтобы если во время слов вашего собеседника у вас возникли какие-то идеи или соображения, вы их тут же зафиксировали или как-то пометили для памяти на бумаге, чтобы мы могли потом к ним вернуться. Согласны ли вы с таким порядком обсуждения?»

Вопрос о согласии с предложенными правилами обсуждения адресуется противоположной стороне.

## **Б. Основная часть переговоров. Обсуждение проблемы**

На этом этапе необходимо обратить внимание:

- на четкую постановку проблемы;
- контроль над последовательным обсуждением ее различных аспектов;
- обеспечение соблюдения конструктивных правил ведения диалога;
- поддержку позитивных шагов, инициативы, предложений;
- смягчение или устранение деструктивных проявлений;
- создание и поддержку конструктивного духа общей работы;
- поддержания уверенности в ее успехе.

В начале основной части по каждой из предъявленных проблем участники определяют свои позиции. Обсуждается, какие интересы сторон затрагивает эта проблема и каким требованиям должно удовлетворять решение. Далее, участники переговоров обсуждают возможности совмещения их интересов: *«При каких условиях можно (интерес 1 стороны) так, чтобы (интерес 2 стороны)»*. Если нужно, то ищутся другие варианты решения.

Укажем некоторые правила эффективного ведения переговоров:

1. Избегать обсуждения проблемы в целом, не приносящего конкретных результатов. Разбивать проблемы на составные части или подпроблемы и обсуждать их раздельно.

2. Следовать порядку обсуждения, оставаться в рамках предмета обсуждения.

3. Двигаться от мелких, частных соглашений к более общим, резюмировать, подводить итоги сделанному. Это один из обязательных шагов переговорного процесса. Это помогает уточнить правильность понимания достигнутых соглашений, делает процесс более динамичным, создает базу для формулировки более крупных соглашений. (*«Итак, мы договорились, что в принципе все согласны с ... Мне кажется, мы можем двигаться дальше.»*)

4. Реагировать на любые позитивные шаги, действия, предложения участников переговоров. (*«Подождите, я правильно понял, что Вы готовы ... на определенных условиях», «Это очень важно. Нам стоит обдумать этот вариант», «Может быть, нам стоит сейчас сделать перерыв, чтобы подумать об этом?»*) Усилия направляются на перевод энергии противостояния сторон в энергию совместной работы над общей проблемой.

5. Привлекать внимание участников переговоров к моментам единства и согласия между ними. Из этого следует и обратное правило: не подчеркивать то, что разделяет переговаривающиеся стороны, не акцентировать различия их позиций и разногласий между ними.

6. Ссылаться на достигнутые договоренности (*«Ведь мы уже договорились, что...»*).

7. Устанавливать соглашения об общих принципах взаимодействия. Существуют общечеловеческие ценности или достаточные стереотипы, на которые можно опереться. Например, трудности во взаимоотношениях людей могут отрицательно

сказываться на результатах их совместной работы. Мы можем получить согласие противоположной стороны, задав им соответствующий вопрос. Зафиксировав согласие людей, мы можем дальше опереться на этот островок согласия между ними. Здесь используются приемы, основанные на так называемой «Да-технике». Суть этого метода — в постановке вопросов, на которые даются заведомо положительные ответы. В переговорном процессе «да-техника» используется для достижения согласия. *«Я хотел бы, прежде всего, уточнить, согласны ли Вы с тем, что в данный момент между нами существуют разногласия относительно...?», «Эти разногласия оказывают влияние на нашу общую работу и в отдельных случаях становятся серьезной помехой», «Значит, было бы полезно, если бы мы с вами смогли как-то урегулировать существующие разногласия»*.

Важно, чтобы все участники переговоров чувствовали себя в равном положении. Сбалансированная нейтральная позиция переговаривающихся сторон создается рядом условий.

1. Участники должны занимать за столом переговоров абсолютно равные относительно посредника позиции.

2. Поочередное выступление сторон.

3. Если какой-либо стороне кажется, что какое-то соглашение принимается без достаточного учета его возможных последствий или трудностей реализации, можно задать вопрос: *«Как вам кажется, не могут ли возникнуть какие-то проблемы, если мы примем это решение?»*.

4. Если кто-то из участников переговоров ведет себя особенно эмоционально, допустимо использование стоп-техники — прямая остановка и косвенное прерывание: переключение несдержанного участника переговоров на себя.

Можно предложить использовать следующие **речевые клише для эффективной коммуникации:**

**Лучше понимать и выяснять ситуацию переговоров:**

- «Что вы делаете, когда вы думаете о...?»;
- «Какие моменты являются для вас существенными?»;
- «Как вы сформулировали темы для сегодняшних переговоров?»;
- «Каковы важнейшие критерии для...?»;
- «Что случилось бы, если бы возникла необходимость прекратить переговоры?»;
- «В чем состоит проблема, с вашей точки зрения?»;

- «По каким причинам, по вашему мнению, мы не продвигаемся дальше?»;
- «В чем вы чувствуете себя непонятым?»;
- «Если бы это касалось вас непосредственно, что бы вы сделали?»;
- «Что для вас особенно важно в этом вопросе?»

**Разрабатывать направление:**

- «Какое место вы отводите аспекту...?»;
- «Какую возможность вы считаете лучшей?»;
- «Если бы вы смогли определить ход переговоров, чтобы вы сделали?»;
- «Это единственная возможность, которая вами продумана?»;
- «Что мы можем и должны сейчас еще сделать?»;
- «Что было бы, если бы...?»;
- «Что необходимо сделать для того, чтобы продвинуться вперед?»;
- «Что произошло бы, если бы мы сейчас пришли к согласию?»

**Лучше понимать высказывания партнера:**

- «На каком примере вы можете это пояснить?»;
- «Какую подоплеку имеет то, что вы говорите?»;
- «Вы говорите: «...» Как вы до этого додумались?»;
- «Что для вас является самым плохим результатом?»;
- «Как вы воспринимаете, когда слышите, что...?»;
- «Как вы оцениваете эту ситуацию?»;
- «Что вы понимаете под...?»;
- «Что вы подразумеваете под...?»;
- «Кто кроме вас видит эту новую проблему?»;
- «Какого мнения ваш руководитель об этом аспекте решения?»;
- «Что скажет ваш партнер, если мы не придем к единому мнению?»;
- «Чего конкретно это касается?»

**Подготавливать результаты:**

- «Что бы вы могли предложить, чтобы я согласился с вашим мнением?»;
- «Как этот подход поможет решить проблему?»;
- «Мы обсудили с вами все пункты (темы, вопросы, проблемы)?»;
- «Каким же образом мы придем теперь к соглашению?»;

- «Это было бы решением для вас?»;
- «Этот пункт вам ясен?»;
- «Вы также согласны с этим результатом?»;
- «Как вы хотите этого добиться?»

**Выражение коммерческих предложений:**

Наша организация:

- «Готова осуществлять...»;
- «Может...»;
- «Намерена ...»;
- «Планирует...»;
- «Предполагает...»;
- «Предлагает...».

**Указание на форму договоренности:**

- «Мы готовы обсудить»;
- «Мы предлагаем использовать»;
- «Мы готовы рассмотреть варианты»;
- «Мы предлагаем заключить взаимовыгодный контракт»;
- «Мы можем согласиться на»

*Уточнение содержания контракта:*

- «Какой контракт вы хотели бы заключить?»;
- «На что вы хотите заключить контракт?»;
- «На какой срок этот контракт рассчитан?»;
- «Какой контракт вас больше устраивает: долгосрочный или краткосрочный?».

**В. Заключительный этап: соглашение**

На этом этапе нужно подвести итоги и закрепить достигнутые соглашения. Это связано с тем, что каждая из сторон, вольно или невольно, интерпретирует достигнутые договоренности в выгодном для себя свете. Иногда нечетко сформулированные соглашения могут оставлять возможности и для сознательного манипулирования. Главная задача на данном этапе — позаботиться о формулировках соглашений и их четком понимании всеми участниками переговоров. Основной прием «закрепления» соглашений, если они остаются в устной форме, состоит в их многократном повторении. *«Так, я хотел бы уточнить, правильно ли я понял: мы договорились, что... Я точно сформулировал?.. Устраивает ли вас то, как сформулированы наши договоренности?.. Не существует ли каких-то проблем, которые могут помешать выполнению этих соглашений? Я хотел бы еще раз повторить: догово-*

рились, что... Все согласны?... Нет никаких изменений?... Так, я, пожалуй, себе помечу...» (записывая, еще раз проговариваете вслух).

Другой, не менее важной стороной завершающей стадии переговорного процесса является закрепление позитивных психологических результатов переговоров. Закрывая переговоры, можно указать на достигнутые результаты и высказать свои позитивные чувства по этому поводу: удовлетворенность проделанной работой, сотрудничеством, готовностью к компромиссам и терпению и т. д.

### 3.3.4 Технологии проведения переговоров

#### **Принципиальное ведение переговоров**

Для достижения интегрированных решений предпочтительнее использовать вариант принципиального ведения переговоров, позволяющий решить проблему.

При принципиальном подходе, который еще называют гарвардским методом, участники переговоров ориентированы на обоюдный интерес, основанный одновременно на достижении цели и сохранении взаимоотношений. Основные психологические характеристики участников, использующих такой подход, и его достоинства и недостатки представлены в табл. 8 и 9 соответственно.

Таблица 8

#### **Необходимый психологический настрой участников при ориентации на принципиальные переговоры**

Интересы	Эмоции	Восприятие	Общение
1	2	3	4
сосредоточьтесь на интересах, а не позициях	прежде всего осознайте свои и их чувства	поставьте себя на их место	внимательно слушайте и показывайте, что слышали то, что сказано
чтобы достичь решения, необходимо примирить интересы, а не позиции	обнаружьте свои эмоции и признайте их закономерно	не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений	говорите так, чтобы вас поняли

1	2	3	4
интересы определяют проблему	позвольте другой стороне «выпустить пар»	ваша проблема не вина других	говорите о себе, а не о них
за противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые интересы	не реагируйте на эмоциональные проявления	обсуждайте восприятие друг друга	построение рабочих отношений
как идентифицировать интересы? («Почему», «почему нет»)	используйте символические жесты	ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны	будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми
осознайте — у каждой стороны множество интересов		позвольте другой стороне не сделать ставку на результат, предоставив возможность участвовать в процессе	
наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды		«Спасти лицо»: ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров	
говорите об интересах			
признайте их интересы частью проблемы			
смотрите вперед, а не назад			
будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми			

Стратегия принципиального ведения переговоров, основанных на учете интересов сторон, которую еще называют честными переговорами, используется в тех случаях:

- когда интересы сторон взаимосвязаны;
- отношения сторон в будущем представляются значимыми;
- стороны в большей степени желают сотрудничества, нежели соперничества;
- стороны желают принять решение, которое удовлетворило бы их специфические интересы;
- компромисс принципов неприемлем для сторон.

Таблица 9

**Возможные достоинства и недостатки переговоров, основанных на интересах**

<b>Недостатки</b>	<b>Достоинства</b>
Требуют определенного уровня доверия	Влекут решения, которые учитывают особые интересы и стиль отношений
Требуют предъявления довольно полной информации и интересов	Повышают уровень доверия
Могут раскрыться чрезвычайно серьезные различия между сторонами в оценке интересов	Используются модели кооперативного поведения, которые могут быть оценены в будущем

**Позиционный торг**

Суть **торга** состоит в том, чтобы получить на переговорах максимально возможное, сделав при этом минимальные уступки. Плюсы и минусы такого подхода представлены в табл. 10. Главная задача при реализации концепции торга — «выторговать» у противоположной стороны как можно больше. Для торга характерна определенная тактика ведения переговоров. Начинаются переговоры, как правило, с изложения исходных позиций, предполагающих в ряде случаев весьма значительное завышение первоначальных требований.

Таблица 10

**Возможные достоинства и недостатки переговоров, основанных на торге**

<b>Недостатки</b>	<b>Достоинства</b>
неизбежно поляризует отношения «моя цена — ваша цена»	может предотвратить преждевременные уступки
лишает возможности выбора изучить проблему	приносит пользу, когда речь идет о разделении или компромиссе при распределении фиксированной суммы средств
часто мешает принять заранее заготовленное решение	не требует доверия
повышает жесткую приверженность позиции	не требует полного раскрытия привилегированной, частной информации
мешает сфокусироваться на интересах из-за необходимости давать преждевременные обязательства и принимать обусловленные решения	
позволяет найти компромисс, в то время как могло бы быть принято более выгодное предложение	

К позиционному препирательству или торгу чаще прибегают в следующих случаях:

- когда средства переговоров ограничены (деньги, время, психологические ресурсы);
- участник (участники) переговоров хочет получить максимум суммы, фигурирующей в качестве выплаты;
- существующие или будущие отношения менее значимы для сторон, чем немедленный выигрыш.

В позиционном торге противоположная сторона рассматривается как соперник, которого надо «переиграть», при этом очень часто используются различные приемы манипулирования. Для того чтобы суметь разгадать такие манипуляции, рассмотрим какова технология манипулятивного воздействия в переговорном процессе.

### **Технология манипулятивного воздействия в управленческом общении**

Манипулирование представляет собой разновидность социально-психологического воздействия. К данному явлению относят широко распространенные в сфере бизнеса действия — обман, лесть, уловки и закулисные интриги, игру на чувствах, использование в целях влияния психологических слабостей и недостатков других лиц. Манипулированием считают факты применения недобросовестной рекламы и пропаганды, заключение сделок, наносящих ущерб одной из сторон, случаи мошеннических операций. Все эти действия, несмотря на различия в целях, имеют много общего. Они осуществляются путем обходных, косвенных способов влияния, с помощью которого людей побуждают принимать решение и реализовывать невыгодные для них действия, наносящие им больший или меньший ущерб. При этом оказывается, что в сознании объекта эти навязанные извне действия выглядят как естественные и добровольные.

Выделяют следующие **цели манипулирования** в переговорном процессе:

#### 1) позиционные:

- обеспечение выгодной позиции в переговорах и ослабление позиции конкурента;
- упрочение или повышение собственной позиции, статуса;
- получение тактического преимущества в общении;
- постановка объекта в затруднительное положение;
- установление психологического контакта с партнером.

#### 2) деловые:

- извлечение практических выгод из общения, побуждение партнера к действиям, выгодным субъекту;
- получение необходимой информации от партнера;
- вовлечение объекта в предлагаемую ситуацию, заманивание его в ловушку, из которой нет выхода;
- введение оппонента в заблуждение и отвлечение внимания от своих истинных целей;
- изматывание противника, понуждение его тратить силы впустую;
- косвенное давление на партнера, попытка вызвать изменения в его сознании, противоречащие его интересам, получение согласия на предложение субъекта.

### Какие же условия способствуют манипулированию?

К объективным условиям относят:

- возможность варьирования временем беседы;
- проведение беседы «на своей территории» («на своем поле»), где субъект является хозяином положения;
- возможность для субъекта предвосхитить развитие беседы, заранее «подготовить почву» для воздействия;
- наличие у субъекта комплекса приемов, которые могут привести к необходимому результату; наличие запасных вариантов на случай, если используемые приемы не достигают цели;
- внезапность действий, застающих оппонента врасплох и не позволяющих ему организовать оборону или ответные действия;
- невозможность для объекта точно оценить обстановку.

К субъективным условиям относят:

- постоянная готовность субъекта к получению положительного результата;
- умение заставить объект «играть по своим правилам»;
- готовность использовать любые (в том числе, выходящие за рамки морали) средства для выхода из затруднительного положения, идти в обход существующих правил, рисковать и доводить дело до конца;
- маскировка истинных намерений и осуществляемых действий; способность демонстрировать естественность и искренность поведения;
- понимание ведущих чувств и мотивов оппонента; умение выявить его затруднения и воспользоваться ими;
- способность поставить себя на его место и говорить на его языке;
- умение войти в доверие к оппоненту;
- варьирование собственных возможностей, умение их завысить или занижить;
- способность проявить гибкость, менять акценты в ходе беседы.

Как же разглядеть манипулятора? Весь спектр позиций «переговорщиков» простирается от полной искренности, честности, открытости, уважения к другой стороне до противоположного полюса: скрытности, попыток достижения своих целей за счет другой стороны, в том числе путем обмана. Манипулятор обладает следующими характерными признаками.

1. Манипулятор выводит свои суждения о себе и о людях не из реальных фактов, а из эпизода, который он сам организовал, чтобы в этом эпизоде выиграть. *Например, он побуждает вас горячо говорить о чем-либо. Потом заявляет, что вам всегда все не нравится, что вы конфликтная личность, которая мешает сохранению нормальной рабочей обстановки. Манипулятор полагает, что, издеваясь над кем-то, берет реванш за собственные неудачи и неудовлетворенные амбиции.*

2. Манипулятор всегда прав. *Вы спорите с ним и шаг за шагом убеждаетесь: никакие доводы на него не действуют. Но вот, наконец, вы нашли неопровержимый аргумент. И тогда манипулятор восклицает: «А я тебе о чем битый час толкую?» Или говорит с удовлетворением: «Тут мы с тобой докопались до самой сути». И это «мы с тобой» оставляет вас в недоумении. Обратите внимание: если вы не дадите ему таким путем самоутвердиться, то в будущем он к вам будет враждебен.*

3. Манипулятор любит выставлять человека смешным. Допустим был случай, когда вы сказали что-то невпопад. Манипулятор не упустит случая рассказать об этом в общей компании. Иногда проходит немало времени, а он еще смакует вашу незадачливость, изображая этот случай в лицах, присоединяя новые детали. Причем подает это все как безобидную оплошность. Особенно ранит, когда он рассказывает о вас то, в чем вы имели неосторожность ему довериться.

4. Манипулятор отчетливо видит слабости людей, но не видит их достоинств. Иногда он просто изумляет вас меткостью суждений о каком-нибудь общем знакомом. Но все, что он говорит, полно неприязни. А между тем вы не раз видели, насколько он приветлив, даже льстив с этим человеком. Интуиция на недостатки развита у манипулятора, как нюх гончей. Признать же чьи-то достоинства для него означает унижение, и здесь он глух и слеп.

5. Манипулятор не допускает возможности проявления высоких мотивов. Допустим, кто-то решил повысить квалификацию: «Значит, делает карьеру». Начните возражать ему — улыбнется: «Ну, не будь ребенком». Обо всем судит по себе. Правда, себе он легко приписывает и благородство, и щедрость, и возвышенные интересы.

6. В отношении своих близких манипулятор весьма сентиментален. Ведь он тоже живой человек — нуждается в теплоте. Но у него философия игрока и торгаша. И он считает

глупостью быть доброжелательным к посторонним людям. Поэтому его природная склонность к добру концентрируется на нескольких «своих», избранных.

Очень часто к психологам обращаются с просьбой научить манипуляции, чтобы управлять другими, считая, что это и есть искусство эффективного управления. Однако профессионалы предупреждают, что манипулирование разрушительно для личности. Конечно, не всякое манипулирование есть зло, иногда оно просто необходимо с точки зрения борьбы за существование. Однако в большинстве случаев оно приносит несомненный вред, маскируя реальную болезнь, которая может проявиться однажды в виде расстроенной жизни, разбитой семьи и разрушенной карьеры. Поэтому хотелось бы немного остановиться на вопросе о манипулятивных и актуализированных личностях.

Представители гуманистической психологии считают настоящей трагедией тот факт, что в результате своего манипулирования современный человек полностью утратил спонтанность, а также от способности творчески переживать свое существование и выражать себя, превратившись в озабоченный автомат, убивающий отведенное ему время на постоянные попытки сохранить прошлое и застраховать будущее. Да, он говорит о своих чувствах, но редко их испытывает. Он весьма словоохотлив относительно своих тревог, не способен стать перед ними лицом к лицу. Он ощупью пробирается по жизни, используя целый арсенал масок и уклончивых заявлений и не сознавая действительного богатства бытия. Соккрытие своих истинных эмоций — таков удел манипулятора. Он настолько утверждает в своей роли, что действительно утрачивает способность переживать, в конце концов, такой человек вообще окончательно освобождается от каких бы то ни было чувств по отношению к окружающим людям и начинает использовать людей как неодушевленные предметы, как вещи. Манипулятору не достает способности радоваться и применять свой опыт для расширения «чувства полноты жизни». Для манипулятора понимание человеческой природы служит только одной цели — контролю.

Поэтому манипулятор — это личность, вставшая на путь самоуничтожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей». Для современного манипулятора психологическая наука тоже вещь, инструмент, нужный для «вскрытия», «расчленения» других людей, психологические знания ему нужны для рационального объяснения своих неблагоприятных поступков. Эрих Фромм говорит, что

вещи можно расчленять и манипулировать ими, не нарушая их природы, но человек — это не вещь. Он не может быть расчленен, не будучи разрушен, им нельзя манипулировать без причинения ему вреда. Однако главная задача рынка в том и состоит, чтобы добиться этой «вещности» в людях. Может быть поэтому, когда мы перешли на рыночные отношения, произошел всплеск интереса к психологии, в большинстве случаев не для познания и раскрытия себя, к сожалению, а лишь для целенаправленного обучения манипулированию другими.

Некоторые манипуляторы пытаются заставить окружающих говорить на своем языке и не терпят ни малейших возражений, другие, напротив, по любому поводу говорят: «О, это очень интересно», — тогда как их глаза говорят обратное.

Основную свою задачу манипулятор видит в том, чтобы производить некое «должное впечатление». Из живого человека он превращается в озабоченный автомат, не желающий признаваться в своих ошибках и постоянно обвиняющий в них кого-то или что-то другое. Он цепляется за уводящие в сторону объяснения, между тем как язык его тела говорит правду, выдавая манипулятора с головой: на любых его действиях, будь то отсутствующее выражение лица, надутые губы, каменная отчужденность или профессиональная улыбка, лежит печать неискренности, отсутствия действительной вовлеченности. Не имея своего лица, манипулятор обзаводится маской, которая, как он думает, понравится аудитории и произведет желаемый эффект.

Манипулятор — искусный игрок в жизни, постоянно стремящийся скрыть свою пустую карту. Само собой напрашивается сравнение с профессиональным карточным игроком, сознательно нарабатывающим безразличный вид, за которым он скрывает как страх перед крупным проигрышем, так и надежду на крупный выигрыш. Многие современные руководители и бизнесмены уподобляются таким игрокам.

С другой стороны, манипулятор не знает, как пребывать в «здесь и сейчас» и насладиться этим вечным моментом, ему не знакомы глубокие чувства. Он считает, что веселье и удовольствие, учеба и развитие отведены детству и юности. Когда он достигает зрелости, он отрекается от жизни. И ведет зрелый растительный образ жизни без всякого осознания своего существования.

Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать наше манипулятивное поведение, нам следует попробовать превратить его в актуализационное.

Стиль жизни манипулятора включает четыре основных характеристики: ложь, несознательность, контроль и цинизм. Философия жизни актуализатора отмечена четырьмя противоположными характеристиками: честностью, осознанностью, свободой, доверием (табл. 11).

Таблица 11

**Основные характеристики манипуляторов и актуализаторов**

<b>Манипуляторы</b>	<b>Актуализаторы</b>
<b>ЛОЖЬ</b> (фальшь, мошенничество). Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются совершенно в зависимости от обстоятельств	<b>ЧЕСТНОСТЬ</b> (прозрачность, искренность, застенчивость). Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой
<b>НЕОСОЗНАННОСТЬ</b> (апатия, скука). Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать	<b>ОСОЗНАНИЕ</b> (охотник, «жизненность», интерес). Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни
<b>КОНТРОЛЬ</b> (закрытость, нарочитость). Для манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако он держит себя под постоянным контролем и других тоже, скрывая от них свои мотивы	<b>СВОБОДА</b> (спонтанность, открытость). Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он хозяин своей жизни, субъект, а не объект
<b>ЦИНИЗМ</b> (безверие). Манипулятор не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым	<b>ДОВЕРИЕ</b> (вера, убежденность). Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Мартин Вубер говорил об этом следующим образом: «Каждая личность, рожденная в этом мире, представляет собой нечто новое, нечто не существовавшее прежде, нечто оригинальное и уникальное. Каждый человек обязан ...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо, если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек — нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...».

Э. Шостром писал: «Человек больше не человек, не потребитель. Для торговца он — предполагаемый покупатель, для портного — костюм, для коммивояжера — банковский счет. Все это ведет к обезличиванию, лишает нас нашей индивидуальности, и мы возмущаемся этим. Я не хочу быть «головой» у моего парикмахера, я хочу быть Эвереттом Шостромом, живой полноценной личностью. Мы стремимся быть уникальными, неповторимыми, и именно это качество стремится уничтожить в нас система коммерческой жизни. Когда мастера торговой игры обхаживают нас шаблонными фразами, не имеющими ни на йоту смысла, мы возмущаемся ими и их игрой»<sup>1</sup>.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избежать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно. Благодаря ей существование человека становится более комфортным, но благодаря ей же он утрачивает способность переживать полноту своего существования.

Манипуляция не является необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. По существу, неудовлетворенность манипулятора собой и своим миром связана прежде всего с тем, что он пытается использовать знания психологии в качестве рациональных объяснений для своего неблагоприятного поведения. Он использует свое значение человека для самопотакания своему социально-неадекватному и самоуничтожительному поведению. Психология предназначена вовсе не для оправдания манипулятивного поведения — поведения, не позволяющего индивиду жить, максимально используя свои возможности. Цель психологии

<sup>1</sup> Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск : Полифакт, 1992. — 127 с.

состоит в том, чтобы способствовать нашему самопознанию, самопомощи и саморазвитию.

Поэтому нам необходимо знать, как проявляется манипуляция, как ей противостоять, однако если мы реально хотим найти решение, устраивающее всех и достигающее нашей цели, то мы должны использовать честные переговоры, а не позиционный торг или манипулятивные игры.

Разумеется, никакая книга или лекция не излечит человека от манипулирования и не превратит его волшебным образом в актуализатора. Надежда на это может появиться лишь в профессионально руководимых актуализационных группах, участие в которых помогает людям определить свои манипулятивные механизмы и зародить в них стремление к полноте бытия.

Общее правило противодействия манипулятивным приемам в переговорах состоит в том:

- чтобы распознать тактику партнера;
- открыто поставить о ней вопрос;
- подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т. е. обсудить её.

#### **Меры контрманипулирования:**

1. Упреждающее информирование, т. е. доведение до объекта, что и как может применить против него деловой партнер.

2. Составление плана, для того чтобы быть психологически готовым к быстрой и спокойной реакции на случай непредвиденных обстоятельств, а главное — чтобы в ходе переговоров были обсуждены все намеченные вопросы, необходимо составить соответствующий план. В этот план включаются главные идеи, мысли, фразы. В нём выделяются также такие элементы, как обращение к партнерам, коммерческие намерения, аргументация своей позиции, приемы нейтрализации возможных замечаний, варианты решений, подведение итогов беседы.

3. Профилактическая тренировка. Используется для предотвращения случаев, в которых ущерб от манипулирования может быть особенно велик (например, в случае подготовки к переговорам, исход которых представляет большое значение для одной из сторон). Подготовка к подобным мероприятиям может включать отработку реакций в ответ на применение типичных манипулятивных приемов.

4. Психологические защитные меры («уходы») в случае, когда манипулятор пытается добиться быстрой однозначной

реакции «на месте». В подобных случаях весьма важно уметь «сделать паузу», прервать контакт, для того чтобы собрать дополнительную информацию и сделать окончательный вывод в пользу конкретного решения (при наличии подозрений на манипулирование).

5. Отсутствие реагирования — проявление выдержки, сдерживание импульсивных реакций, на которые рассчитывает партнер, продолжение деловой беседы в конструктивном ключе.

6. Логическое противостояние — наработка опыта полемики в ситуациях различных форм делового общения.

7. Жесткое противодействие: пресечение попыток манипулирования (грубый отпор, заставляющий другую сторону отказать от манипулятивной тактики) и др.

8. Создание у партнера впечатления о принятии манипулятивных уловок с целью выяснения его конечных целей, степени его осведомленности о вашем положении и др.

9. «Мягкий» ответ, т. е. намек манипулятору, что его уловки разгаданы.

10. Детальное объяснение партнеру сущности того, что он делает.

11. Встречное манипулирование — использование против партнера его же оружия.

Ниже описываются некоторые **распространенные тактические приемы ведения переговоров (основанные на манипулировании) и варианты реагирования на них.**

**1. Намеренный обман.** Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, ярко демонстрирует обиду и даже оскорбление.

**Что делать?** Уже в начале переговоров следует подчеркнуть, что вы отделяете человеческие проблемы от деловых, продемонстрировать, что вы собираетесь вести переговоры вне зависимости от доверия или недоверия к другой стороне, т.е. вы собираетесь проверять все фактические заявления партнера. Уместно напомнить, что в магазине продавец не сомневается в вашей честности, однако не отдает вещи, не удовлетворившись, что вы оплатили покупку.

Никому не позволяйте расценивать ваши сомнения как личный выпад.

**2. Игра на полномочиях.** В тот момент переговоров, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у неё нет полномочий и

прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение какого-то другого лица («начальника»).

Это ловушка: если права идти на уступки имеются только у вас, то вы на них и пойдете.

**Что делать?** Прежде чем приступить к договору по типу «вы — нам, мы — вам», спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном конкретном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами.

В случае, если ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать так: «Если ваше начальство завтра одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

**3. Сомнительность намерений.** Другая сторона предлагает вам в качестве условия договора нечто, что, с вашей точки зрения, она выполнять не собирается.

**Что делать?** Выразив уверенность в честности противоположной стороны и малой вероятности нарушения условий с ее стороны, внесите в договор достаточно жесткий пункт, предусматривающий санкции в случае несоблюдения условий.

**4. Ваш противник задает прямолинейные вопросы,** которые сводят на нет смысл переговоров: «Сколько бы вы заплатили в случае необходимости?».

**Ваш возможный ответ:** «Давайте не будем искушать друг друга возможностью солгать. Если вы считаете, что мы зря теряем время, что мы с вами не сможем договориться, то доверим наше дело надежной третьей стороне, которая и скажет, есть ли у нас вообще почва для соглашения».

**5. Плохие физические условия переговоров.** Вы согласились не ведение переговоров на территории делового партнера, видя для себя в этом следующие преимущества: другая сторона будет более внимательно прислушиваться к вашим предложениям и, в случае необходимости, вам легче будет прервать переговоры.

Однако вы чувствуете, что физическое окружение работает против вас, вы подозреваете, что неудобное помещение выбрано, может быть, намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию. Что делать?

Что делать? Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое помещение или встретиться в другое время.

**6. Личные выгоды.** «Похоже, вы не спали всю ночь. Плохо идут дела?». Партнер может пренебрежительно отнестись к вашему общественному положению, заставить себя ждать, прерывая переговоры для других дел, дать вам понять, что вы невежественны, не слушать вас и несколько раз заставлять повторять только что сказанное. Наконец, намеренно не смотреть вам в глаза.

Ваше поведение. Осознанное восприятие такого поведения партнеров как приемов психологической борьбы помогает свести на нет их действия, а открытое обсуждение — предотвратить их дальнейшее использование.

**7. Тактика «Он плохой — я хороший».** Когда переговоры многосторонние, кто-то может попытаться «сыграть на контрасте»: предложить вам более выгодные условия, чем высказала какая-то другая сторона.

Ваши действия. Реагируйте на эти предложения с осторожностью и продолжайте поиск объективных критериев. Например, когда «хороший» партнер подает свою реплику, задайте ему тот же вопрос, что и «плохому»: «Я ценю ваше стремление к разумному соглашению, но по-прежнему хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой? Каковы ваши основания? Я готов заплатить и большую сумму, если вы убедите меня, что эта самая справедливая цена».

К универсальным тактическим приемам относят и следующие приемы.

**«Уход»** или **«уклонение от борьбы».** Применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения.

**«Выжидание»** связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

**«Саями»** — разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «саями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

**«Пакетирование»** заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один пакет увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения. В другом добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначимых.

**«Завышение требований»** состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов от партнеров. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо не приемлемые для партнера.

**«Расстановка ложных акцентов»** заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Это делается для того, чтобы сняв этот вопрос с повестки, получить необходимые решения по более важному вопросу.

**«Выдвижение требований в последнюю минуту»** — суть этого метода состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать договор, один из партнеров выдвигает новые требования.

**«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»** — предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей.

### 3.3.5 Анализ результатов переговоров

От итогов деловых бесед и переговоров зависят судьбы, состояния, экономические и иные проекты, положения предприятий и людей. Поэтому тщательный анализ результатов переговоров просто необходим. Он позволит углубить полученный опыт, избавит от повторения ошибок, даст возможность увидеть упущенные шансы.

При ведении переговоров необходимо быть сосредоточенным, это позволит держать ситуацию под контролем, а затем четко проанализировать результаты:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;

- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникативные ошибки были допущены вами и партнером;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Анализ завершившихся деловых переговоров можно осуществить по следующему плану:

1. Степень достижения цели. Рассмотрите, что действительно было достигнуто на переговорах, а что так и осталось недостижимым.

2. Фактор успеха. Определите, что способствовало успеху переговоров, является ли полученный результат взаимовыгодным.

3. Подготовка переговоров. Оцените уровень подготовки с точки зрения организации, подбора команды, содержания, стратегии, анализа проблемы и диагностики ситуации, выработки концепции, возможных вариантов решения, предложений и их аргументации, способов и приемов подготовки, «наведения мостов» с партнером, выбора модели переговоров. Изучите, что не было учтено при подготовке и почему.

4. Настрой на партнера. Установите, адекватным ли был настрой на партнера, выявили ли его интересы (мотивы), цели, проблемы, уровень знаний, индивидуальные особенности, возможные возражения.

5. Свобода действий в рамках переговоров. Подумайте, удалось ли использовать все имеющиеся возможности для достижения соглашения.

6. Эффективность аргументации. Проанализируйте, какие аргументы были убедительны для партнера и почему. Вспомните, какие аргументы он отклонил и по какой причине.

7. Новые аспекты. Исследуйте, выдвинул ли партнер какие-либо неожиданные требования, предложения, факторы, критерии, новые аспекты переговоров. Почему они оказались неожиданными?

8. План ведения переговоров. Установите, была ли соблюдена запланированная поэтапная программа ведения переговоров.

9. Работа команды. Оцените, все ли сделали члены команды для достижения цели, в чем это проявилось. Оптимальным ли был состав команды?

10. Атмосфера переговоров. Уточните, что способствовало созданию конструктивной, доброжелательной атмосферы, что препятствовало этому.

11. Перспективы развития отношений с партнером.

12. Недостатки. Определите, что следует предпринять в связи с тем, что не все намеченные цели были достигнуты, как можно уменьшить или устранить негативные последствия.

13. Выводы и предложения. Изучите, какие следствия и уроки можно извлечь из прошедших переговоров, какие принципы и идеи можно и нужно использовать на последующих переговорах.

Эффективность переговорного взаимодействия определяется минимум по трем критериям:

- достигнуто ли соглашение;
- насколько оно мудро (под мудростью понимается степень учета справедливых или законных притязаний сторон, возможность примирения их противоборствующих интересов, а также учет нужд организации, государства и человечества в целом);
- не испорчены ли отношения в результате переговоров.

Таким образом, переговоры — одна из основных технологий управления конфликтом, заключающаяся в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы.

## Резюме

1. В практике прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностном взаимодействии может быть взята за основу теория трансактного анализа Э. Берна.

2. Поведенческие характеристики основных Эго-состояний теории трансактного анализа: Родитель — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т. п.; Взрослый — работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных,

апеллирует к разуму, логике и т.п.; Дитя — проявляет чувства (обида, страха, вины и т.п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?», извиняется в ответ на замечания и т. п.

3. Существуют юридические и внеюридические способы разрешения конфликтов. Юридические способы урегулирования конфликтов основаны на законах и подчиняются формальным правилам. Не каждый конфликт юридический, но каждый может завершиться юридической процедурой. Внеюридические способы разрешения конфликтов основаны на знании и применении психологических закономерностей взаимодействия в конфликтных ситуациях, а также методов психологического влияния на оппонентов.

4. В управлении конфликтом важным фактором, влияющим на его результативность, является участие третьей стороны. Выделяют две основные модели разрешения конфликтов: модель арбитража и модель посредничества (медиации).

5. К переговорам приступают, когда необходимо вступить в деловые отношения; при преодолении разногласий, возникших в ходе делового взаимодействия; при разрешении конфликтов.

6. В теории переговоров различают три позиционных подхода: мягкий подход, жесткий подход и принципиальный подход. Мягкая позиция ориентирована на сохранение отношений. При такой позиции стороны выдвигают предложения, идут на уступки. Для них характерны дружелюбие и сговорчивость. В основе конфронтационного подхода лежит ориентация на победу любой ценой. Поэтому участники переговоров воспринимают друг друга как противники. Принципиальный (партнерский) подход характеризуется совместным анализом проблем и поиском взаимоприемлемого решения. Обе стороны настроены на сотрудничество. Для достижения интегрированных решений предпочтительнее использовать этот вариант переговоров.

7. Манипулирование представляет собой разновидность социально-психологического воздействия. В большинстве случаев оно приносит несомненный вред, хотя иногда его применение необходимо с точки зрения борьбы за существование.

8. Эффективность переговорного взаимодействия определяется следующими критериями: достигнуто ли соглашение; насколько максимально учтены интересы сторон; сохранены ли положительные отношения между участниками.

### Вопросы для повторения

1. Что такое трансакция? Охарактеризуйте основные виды трансакций и их поведенческие характеристики.
2. Назовите основные группы юридических средств разрешения конфликтов и раскройте их содержание.
3. Перечислите неюридические средства разрешения конфликтов. В чем их особенность и отличие от юридических средств разрешения конфликтов?
4. В каких ситуациях необходимо участие третьей стороны? Кто может выступать в качестве официальной третьей стороны в конфликте? Неофициальной третьей стороны?
5. Раскройте содержание модели арбитража в переговорном процессе.
6. Дайте развернутую характеристику модели посредничества (медиации).
7. Что такое переговоры и в чем состоят преимущества этого способа разрешения конфликтов в сравнении с другими?
8. В чем состоит сущность позиционного торга и переговоров на основе интересов? Каковы их отличительные особенности?
9. В чем заключается подготовка переговоров?
10. Какие этапы можно выделить в процессе ведения переговоров?
11. Что такое манипуляция? Перечислите объективные и субъективные условия, способствующие манипулированию.
12. Назовите основные тактические приемы ведения переговоров, основанные на манипулировании. Какие меры контрманипулирования могут быть использованы в каждом случае?

## Заключение

В нашем обществе поколениям людей было навязано представление, что конфликты — это нечто неприемлемое, чего не должно быть в «правильно» устроенном обществе, ни в «здоровом» коллективе или семье. Отношение к конфликтам как к чему-то неприемлемому, недопустимому, естественно, оказывает влияние на то, как ведут себя люди в конфликтных ситуациях: эмоционально сильно переживая конфликты они часто «силовыми» методами стремятся добиться своего, «подавляют» противоречия или, наоборот, «уходят» от проблем, и в сущности, редко пытаются действительно разрешить конфликтную ситуацию.

Однако, как мы это теперь, к сожалению, хорошо знаем, конфликты невозможно подавить силой, а уход от их решения лишь ухудшает ситуацию. Общества, организации, семьи различаются не тем, что в одних есть проблемы, а в других нет, а тем, как они с ними «работают».

На разных этапах своей истории люди искали способы помочь себе и другим, в том, числе создавая авторитетные органы (например, советы старейшин) или привлекая каких-то отдельных лиц (мировой судья) к решению сложных и спорных проблем.

В наше время навыки эффективной коммуникации (владение словом, навыки проведения переговоров, в том числе и по спорным вопросам) считаются естественными и обязательными для любого воспитанного и образованного человека, а для многих — профессионально необходимыми.

Идея посредничества и основные принципы работы посредников универсальны и являются достоянием общественного опыта. Однако существуют различия западной и отечественной практики по этому вопросу. Западная практика

ориентирована как на решающие, на те аспекты посреднической деятельности и, в частности, переговорного процесса, которые связаны с процедурами поиска решения и выработки соглашений. Для отечественной практики основные трудности разрешения конфликтных ситуаций, как правило, связаны не столько с поиском взаимоприемлемых решений, сколько с психологическими трудностями, проблемами преодоления противостояния сторон, преодоления их ориентации на «борьбу» друг с другом и отстаивание своих интересов, создание возможностей их совместной работы над общей проблемой.

В данном учебном пособии авторы ставили задачу расширить знания по основам конфликтологии и изменить отношение к конфликту, как противоборству сторон. В конфликте могут и должны выигрывать обе стороны!

Мы понимаем, что изменения в знаниях требуют минимального времени, по сравнению с изменениями в индивидуальных установках и поведении. Авторы искренне надеются, что изложенный в пособии материал и практическое его применение помогут развить будущим чиновникам конфликтологическую компетентность, которая так необходима не только в профессиональной деятельности, но и вне ее.

## Терминологический словарь

**Агрессия** — форма поведения участников конфликта, характеризующаяся враждебностью. Нередко участники конфликта прибегают как к словесной агрессии (дезинформация противника, его обвинения и оскорбления, сплетни, подрыв авторитета), так и к физической (военной) агрессии, включающей в себя насилие, нападения, террористические акты, вооруженную борьбу.

**Анекдот** — краткий устный рассказ с забавным смешным содержанием и неожиданно острым завершением. Рассказ А. может обострить или смягчить межличностный конфликт.

**Антагонизм** — непримиримое противоречие. Антагонистам свойственна тенденция к применению насилия.

**Арбитр** — посредник, третейский судья.

**Арбитраж** — способ разрешения споров, при котором стороны обращаются к арбитрам (третейским судьям), избираемым самими сторонами или назначаемым при их согласии, либо в порядке, установленном законом.

**Баланс сил** — относительно равновесное распределение силового потенциала между возможными противниками.

**Бойкот** — 1) отказ от работы, от участия в чем-либо как способ политической борьбы; 2) прекращение отношений в знак протеста против действий противника.

**Борьба** — из основных форм социального взаимодействия, включает в себя соревнование, противостояние, конфликт.

**Бунт** — массовые стихийные выступления, характеризующиеся агрессивностью и кратковременностью. Бунт, как правило, безадресен, его причиной является крайнее недовольство и напряженность. Цели Б. — изменить состояние

материального дефицита, политического угнетения, коррупции и т. д.

**Вертикальный конфликт** — предполагает взаимодействие субъектов вертикального подчинения: руководитель — подчиненный, предприятие — вышестоящая организация, малое предприятие — учредитель. Особенность данного вида конфликтов — изначально разное соотношение власти у участников, разные возможности при взаимодействии.

**Внутриличностный конфликт** — столкновение равных по силе, но противоположно направленных личностных мотивов, потребностей, интересов.

**Война** — тотальная борьба между институализированными большими общественными группами (народами, государствами, нациями, классами), ведущаяся как с использованием пропагандистских, экономических, дипломатических средств (холодная В.), так и с использованием методов и средств вооруженного насилия (мировые, колониальные, империалистические, освободительные, этнические, гражданские В.) Причины, методы и последствия различных типов войн совершенно различны.

**Высмеивание** — вид унижения какого-либо индивида или группы с целью их дискредитации.

**Горизонтальный конфликт** — предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъектов: руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.

**Группа** — звено системы общественных отношений, преломляющихся в специфике непосредственных («лицом к лицу») межличностных контактов, развитие которых, опосредованное фактором совместной деятельности, ведет далее к обретению группой разнообразных социально-психологических характеристик (Р. Л. Кричевский, З. М. Дубовская, 1991, с. 7). Выделяют следующие признаки, отличающие группу от простого скопления людей: 1) некоторая продолжительность существования, 2) наличие общей цели или целей, 3) взаимодействие членов группы, 4) развитие хотя бы рудиментарной групповой структуры, 5) осознание входящими в группу индивидами себя как «мы» или своего членства в группе. Признаки группы как целостной микросистемы социальных и психологических отношений описываются через ее структурные, динамические и феноменологические ха-

рактеристики. Структура группы описывается через статус входящих в нее индивидов.

**Дебаты политические** — конфликтное взаимодействие субъектов политики в форме обсуждения, прений, обмена мнениями.

**Дезинтеграция** — расчленение, распад, целого на составные части.

**Дезинформация** — преднамеренное искажение информации со стороны средств массовой информации и других социально-политических институтов.

**Джентльменское соглашение** — устное соглашение между представителями государств по конкретным вопросам, договоренность на основе взаимного доверия. Д.с. обычно достигается в рамках более широкой политической договоренности и согласия.

**Забастовка** — форма трудового конфликта, отношение между работодателями и рабочими (служащими), при котором последние отказываются от работы до тех пор, пока их определенные экономические или политические требования не будут выполнены работодателем.

**Зависть** — негативное восприятие субъектом чьего-то превосходства, неприязнь и желание причинить вред объекту З.

**Замораживание конфликта** — отсрочка конфликта, отказ его участников от открытой борьбы при сохранении основного противоречия между ними.

**Избегание** — стратегия поведения в конфликтной ситуации, суть которой в выходе из конфликта, прекращение конфликтных отношений без разрешения предмета спора.

**Инвектива** — резкое обличение; оскорбительная речь; выпад. В конкретных ситуациях И. имеет целью представить соперника в невыгодном свете, дискредитировать его в глазах членов группы.

**Институционализация метод** — метод урегулирования социальных конфликтов: создание необходимых организаций, структур, способствующих разрешению конфликта и берущих на себя выражение и отстаивание интересов сторон.

**Интеграция (социальная)** — процесс сотрудничества различных классов, социальных групп, объединение в целое различных элементов общества. Существует множество определений социальной интеграции (Гоббс, Локк, Дюркгейм, М. Вебер, Парсонс, Гоулднер, Этциони и др.). Различают

**групповую И.** — процесс превращения группы в единое целое на основе взаимного приспособления членов группы друг к другу. Степень И.г. обусловлена степенью осознания своей принадлежности к группе, признанием ее целей, ценностей и норм.

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

**Инцидент** — событие, которое служит «детонатором» конфликта, поводом для перехода его субъектов к открытым конфликтным действиям.

**Карикатура** — намеренно искаженное, пародийное, подчеркнуто смешное изображение лица или события. В конфликтном взаимодействии она используется с древних времен. В XX в. К. рассматривается как важное политическое оружие.

**Катарсис** — очищение, состояние эмоциональной разрядки, испытываемое человеком в процессе сопереживания.

**Каузальная атрибуция** — один из важнейших вопросов мотивации деятельности человека, причинное объяснение его поступков. Каузальная атрибуция — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей, мотивированный процесс когнитивного плана, направленный на осмысление полученной информации о поведении человека, выяснение причин тех или иных его поступков, а главное — на развитие у человека способности предсказывать их. Если один человек знает причину поступка другого человека, то он не просто его может объяснить, но и предсказать, и это очень важно в общении и взаимодействии людей. Каузальная атрибуция одновременно выступает как потребность человека в понимании причин наблюдаемых им явлений, так и его способность к такому пониманию. Каузальная атрибуция непосредственно связана с регуляцией человеческих отношений и включает объяснение, оправдание или осуждение поступков людей. Начало изучению каузальной атрибуции было положено работой Ф. Хайдера «Психология межличностных отношений», опубликованной в 1958 году. Одновременно в печати появились важные исследования по восприятию человека человеком, где были установлены эффекты влияния последовательности предъявления информации о человеке на его восприятие как личности, например,

работы Г. Келли по теории личностных конструктов — устойчивых когнитивно — оценочных образований, представляющих собой систему понятий, сквозь призму которых человек воспринимает мир. Один человек склонен чаще обращаться к положительным характеристикам (положительным полюсам конструктов), другой — к отрицательным. Личностные конструкты могут служить для предсказания поведения человека, его мотивационно-когнитивного объяснения (каузальная атрибуция). Оказалось, что люди с большой готовностью приписывают причины наблюдаемых поступков личности того человека, который их совершает, чем независимым от человека внешним обстоятельством. Эта закономерность получила название «фундаментальной ошибки атрибуции» (И. Джоунс, 1979).

**Коллективный трудовой спор** — неурегулированные разногласия между работниками и работодателями.

**Коллизия** — столкновение взаимоисключающих позиций, принципов, правовых или нравственных норм. Так, противоречие между двумя принципами, признанными бесспорными международным сообществом, — правом наций на самоопределение и принципом территориальной целостности государства — представляет собой К., провоцирующую межнациональные конфликты.

**Компромисс** — 1) стратегия поведения, предусматривающая взаимные уступки; 2) соглашение противоборствующих сторон на основе взаимных уступок. Вопреки распространенному в последнее время мнению К. не является единственной формой разрешения конфликтов. К неприменим, если одна из сторон ставит своей целью уничтожение противника. К. требует, чтобы стороны сознавали свои интересы и проявляли их легальным образом.

**Конкуренция** — 1) вид конфликта, в котором противоборствующие стороны применяют только санкционированные морально-правовыми нормами и господствующими институтами власти формы борьбы. Цель К. — реализовать групповые или личные интересы, получить доступ к материальным благам; 2) соперничество на каком-либо поприще, борьба за достижение лучших результатов.

**Консенсус** — 1) общее согласие по спорным вопросам; 2) согласованность взглядов и ориентации субъектов, метод принятия решений посредством сотрудничества, достижения принципиального единства мнений.

**Контроль** — проверка, наблюдение, надзор за соблюдением правил и норм.

**Контрреволюция** — активное противодействие революции, революционным изменениям.

**Конфликт** — столкновение противоположных интересов, взглядов. В основе К. объективное расхождение целей и интересов (противоречие).

**Конфликтная ситуация** — наличие противоречивых позиций сторон по какому-либо поводу, условие возникновения конфликта.

**Конфликтное поведение** — действия, направленные на прямое или косвенное блокирование усилий противостоящей стороны в достижении ею своих целей и намерений.

**Конфликтология** — наука о причинах, формах, структуре, динамике и путях разрешения конфликтов. Объектом К. являются конфликты между индивидами, группами, государствами.

**Конформизм** — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.д.

**Конфронтация** — противопоставление, противоборство сторон, групп, идейно-политических принципов и др., демонстрация готовности к борьбе.

**Кризис** — 1) в конфликтологии понимается как резкое нарастание остроты конфликта до такой точки, за которой наступает перелом ситуации: либо стороны отступают, либо прибегают к силе; 2) процесс острого проявления социальных противоречий, затрагивающий, как правило, все сферы общественной жизни. Основная причина К. лежит в несвоевременном или ошибочном разрешении противоречий, приводящих к видимому и осязаемому ухудшению положения населения и к ослаблению социального контроля. Не всякий конфликт неизбежно ведет к К., но в основе К. — всегда конфликт.

**«Круглый стол»** — публичное обсуждение спорных проблем, предполагающее равные возможности для его участников. Участники «К.с.» ориентированы на ненасильственное разрешение конфликта.

**Медиатор** — посредник, миротворец.

**Межличностные отношения** — субъективно переживаемые связи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах межличностного взаимодействия, т.е. взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе их

совместной деятельности и общения. Для изучения структуры группы используется социометрическая методика.

**Межличностный и межгрупповой конфликт** — столкновение индивида (индивидов) с группой и групп между собой. Могут быть разновидностью организационных или эмоциональных конфликтов.

**Месть** — действие в ответ на причинение вреда; возмездие.

**Мотивация** — побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. Термин «Мотивация», взятый в широком смысле, используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных. По своим проявлениям и функции в регуляции поведения мотивирующие факторы могут быть разделены на три относительно самостоятельных класса. При анализе вопроса о том, почему организм вообще приходит в состояние активности, анализируются проявления потребностей и инстинктов как источников активности. Если изучается вопрос, на что направлена активность организма, ради чего произведен выбор именно этих актов поведения, а не других, исследуются прежде всего проявления мотивов как причин, определяющих выбор направленности поведения. При решении вопроса о том, как, каким образом осуществляется регуляция динамики поведения, исследуются проявления эмоций, субъективных переживаний (стремлений, желаний и т. п.) и установок в поведении субъекта. Потребность — это нужда организма в чем-либо; мотив — это осознанная потребность, то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий.

**Мотивация** — процесс непрерывного выбора и принятия решений на основе взвешивания поведенческих альтернатив. Мотивация объясняет целенаправленность действия, организованность и устойчивость целостной деятельности, направленной на достижение определенной цели.

**Напряженность** — эмоциональное состояние индивида, группы, вызванное давлением со стороны природной среды или других групп.

**Насилие** — одно из крайних средств разрешения конфликтов с применением различных (вплоть до вооруженного воздействия) форм принуждения. Различают физическое, экономическое, моральное и др.

**Неофициальное посредничество** — такое посредничество, в котором в роли посредника выступают неправительственные организации и движения, академические круги, частные лица.

**Омбудсмен** — должностное лицо, контролирующее соблюдение гражданско-правового законодательства в области прав и свобод как по отношению к общностям (в том числе и этническим) людей, так и к отдельным гражданам.

**Официальное посредничество** — посредничество, в котором в роли посредника выступают государства или межправительственные организации.

**«Пакетирование»** — тактический прием на переговорах, когда все требования, как привлекательные, так и малопривлекательные для партнера, предъявляются в одном «пакете».

**Паритет** — равенство ресурсной базы участников конфликта.

**Партнерство** — совместное участие в решении спорных вопросов на основе согласованных интересов.

**Переговоры** — способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требований, но склонна к уступкам, к компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. П. ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил и предполагают, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов П. является получение и обмен информацией с целью достижения согласия.

**ПОИР (GRIT)** (аббревиатура с фразы «Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности») — действия, направленные на снижение международной напряженности.

**Посредничество** — помощь нейтрального человека конфликтующим сторонам в целях урегулирования путем переговоров. П. предусматривает регламентированную процедуру, заканчивающуюся, как правило, подписанием соглашения. Сам посредник не имеет полномочий выносить или контролировать какое-либо решение. П. улучшает коммуникацию и подготавливает условия для выдвижения предложений.

**Предмет конфликта** — материальные или духовные ценности, или обстоятельства, из-за которых разгорелся конфликт. П. к. могут быть экономические, территориальные, политические, религиозные, языковые и др. обстоятельства.

**Предрассудок** — ложный взгляд на что-либо.

**Предупреждение конфликтов** — усилия, которые ориентированы на раз — работку вопросов, связанных с тем, чтобы не дать конфликтам перейти в вооруженную стадию развития.

**Прелиминарии** — предварительные переговоры и соглашения, предшествующие полномасштабным договорам; временные решения.

**Прессинг** — тактический прием на переговорах, связанный с применением угроз или иных видов давления.

**Примирение** — один из методов восстановления мирных отношений. В трудовых спорах, например, широко используется при взаимодействии нанимателя и наемных работников, когда дискуссии и взаимные уступки позволяют сохранить стабильную ситуацию. В примирении сторон могут участвовать арбитр и посредник.

**Примирительные процедуры** — рассмотрение коллективно-го трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией сторонами с участием посредника.

**Приспособление** — стратегия поведения в ситуации конфликта, суть которой в отказе от всяких претензий и полное признание условий, продиктованных лидирующей стороной.

**Протест (общественный)** — коллективные действия людей, приобретающие манифестационную форму с целью неодобрения тех или иных общественных явлений или поведения лиц. П., как правило, проявляется в экстремальных ситуациях и выражается в психологическом напряжении, недовольстве. Люди, борясь за свои интересы и будучи лишены непосредственных и эффективных средств борьбы с правительством или другими отчужденными от них институтами или группами, часто выбирают именно эту форму конфликта. П. не обязательно выражается в форме агрессии или насилия.

**Противоречие (социальное)** — несовпадение, расхождение интересов людей, социальных групп. Помимо понятия социальных противоречий употребляются понятия диалектических, политических, экономических, идеологических, антагонистических и неантагонистических, основных и неосновных, внутренних и внешних П. и т. д. Выделяются три периода существования П.: возникновение, развертывание и разрешение.

**Процессуальные теории мотивации** основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания: это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации

Портера-Лоулера. Все эти теории не являются взаимоисключающими, они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

**Разрешение конфликта** — 1) окончание конфликтного взаимодействия между сторонами; 2) преодоление основного противоречия сторон, являющегося источником (предметом) конфликта, устранение его и на уровне внутренних установок.

**Революция** — коренной переворот в общественном и политическом строе. Основной вопрос Р. — вопрос о власти.

**Роль** — социально-психологический феномен, связанный с выполнением, вхождением личности в ту или иную деятельность в соответствии со своими психологическими возможностями. Она является связующим звеном между социальными явлениями и психологическими особенностями человека. Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Многие конфликты в группе возникают из-за того, что человек не понял, чего от него ждут.

**Руководитель** — а) обычно назначается официально, б) ему официально предоставляются некоторые права и обязанности, в) обладает определенной системой официально установленных санкций для воздействия на подчиненных, г) представляет свою группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне, д) несет официальную ответственность за состояние дел в группе. Основные функции руководителя: 1) организация и контроль деятельности подчиненных, 2) принятие решения, 3) представительство во внешней социальной среде, 4) воспитательная функция, 5) экспертно-консультативная функция. Психологическое влияние, оказываемое руководителем на членов группы, выражается в том, что он выступает для них не лидером (лидером является кто-то из партнеров «по горизонтали»), а скорее авторитетом, или лидирующим авторитетом. Причем авторитет бывает официальным (авторитет должности) и реальным (фактическое уважение, доверие подчиненных и то влияние, которым пользуется руководитель). Должность автоматически не обеспечивает реального авторитета, который нужно завоевывать, подкреплять, отстаивать. Изучение структуры группы возможно не только через выявление статуса отдельных составляющих ее индивидов, но и через анализ межличностных отношений в группе.

**Руководитель линейный** — руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятель-

ностью и несущий непосредственную ответственность за реализацию ее целей. Пример: генеральный директор, директор завода, бригадир.

**Руководитель функциональный (специалист)** — сотрудник (руководитель) отдела, обеспечивающий нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющий «вспомогательные» функции. Пример: вице-президент по человеческим ресурсам, начальник отдела снабжения, руководитель группы профессионального обучения, эксперт по компенсации.

**Саботаж** — 1) форма конфликта, при которой одна из сторон применяет противодействие с целью нанесения ущерба интересам противника (дезинформация, умышленное повреждение средств труда, ограниченный или бракованный выпуск продукции и др.). Во время войны служит целям противника; 2) намеренный срыв работы путем отказа от нее или умышленно небрежного ее выполнения.

**Сексизм** — практика навязывания тому или иному полу подчиненного положения. С. означает также предвзятые установки по отношению к представителям разных полов.

**Слухи** — информация, источники которой неофициальны и достоверность которой не установлена.

**Согласие (консенсус)** — общность веры, традиций, целей, точек зрения в отношении ситуации, места, времени или другой группы. Выражается в солидарности и коллективной деятельности.

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе: теории Абрахама Маслоу, Дэвида Макклелланда и Фредерика Герцберга.

**Соперничество** — стратегия поведения в ситуации конфликта, суть которой в упорном отстаивании субъектом своих интересов в ущерб интересам других.

**Сотрудничество** — стратегия поведения в ситуации конфликта, ориентированная на совместный поиск решений, удовлетворяющих интересы всех сторон.

**Социальный конфликт** — конфронтация социальных групп по поводу многообразных ресурсов жизнеобеспечения.

**Спор** — обсуждение проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон отстаивает свое мнение.

**Статус** — это положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии. В различных группах (в зависимости от уровня их развития и от содержания деятельности и общения) один и тот же индивид может иметь разный статус. Наивысшим статусом в группе характеризуется ее лидер и руководитель.

**Суд** — орган, рассматривающий конфликты на основании действующего законодательства и в соответствии с установленными процессуальными нормами.

**Террор** — 1) политика устрашения, подавления противника насильственными методами; 2) форма насилия, характеризующаяся особой жестокостью, запугиванием, унижением действительного или мнимого противника. Т. может быть направленным против конкретного лица (политического или государственного деятеля) либо против случайных лиц.

**Урегулирование конфликта** — частичное разрешение конфликта, прекращение открытой борьбы сторон. При этом могут сохраняться внутренние причины, побуждающие к конфликту.

**Фрустрация** — блокирование целенаправленного поведения; непреодолимые препятствия. Пресечение одним индивидом реакций другого может оказаться детонатором агрессии последнего.

**Ценности** — обобщенные представления людей относительно целей и норм своего поведения. Обусловлены историческим опытом, экономическим положением и культурой.

**Шантаж-запугивание** — угроза разглашения компрометирующих сведений (действительных или вымышленных) с какой-либо определенной целью.

**Эмпатия** — сочувствие жертвам конфликта. В психологии Э. означает сопереживание чувствам другого, попытка поставить себя на его место.

**Эскалация конфликта** — развитие конфликта «по вертикали», нарастание его остроты и размаха, связанное с обострением конфликтных отношений.

**Юмор** — понимание и применение комического, умение владеть и показывать смешное. Ю. политический является своеобразной реакцией на концентрацию власти в обществе, т. е. носит в основном позитивный характер, поскольку сублимирует агрессию и ослабляет многие межличностные конфликты.

## Тесты для самоконтроля знаний

### Вариант 1

#### 1. Конфликт — это

- а) проявление объективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон,
- б) проявление субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон,
- в) проявление объективных и субъективных противоречий,
- г) предложите другое, наиболее верное, на ваш взгляд, определение конфликта.

#### 2. Объектом конфликта является:

- а) то, что может удовлетворить какую-либо потребность,
- б) противоречия, возникающие при столкновении сторон,
- в) материальные ценности,
- г) социальные ценности,
- д) духовные ценности.

#### 3. Участниками конфликта могут выступать:

- а) индивиды,
- б) социальные группы,
- в) организации,
- г) государство,
- д) различные субъекты социального поля,
- е) противоборствующие стороны или противники.

#### 4. Выстройте иерархию ролей участников конфликта:

- а) государство,
- б) группы индивидов,
- в) индивиды, выступающие самостоятельно,
- г) социальные слои.

**5. Укажите деструктивные функции конфликта:**

- а) интегрирования,
- б) активизации социальных связей,
- в) сигнализации об очагах социальной напряжённости,
- г) стимуляции инноваций и творческой инициативы,
- д) преобразования межличностных и межгрупповых отношений,
- е) информационная,
- ж) профилактики и предотвращения разрушительного противоборства,
- з) все ответы неверны.

**6. Укажите стратегию поведения в конфликте, при которой существует высокий уровень направленности на достижение интересов соперника и низкий — своих собственных целей:**

- а) соперничество,
- б) сотрудничество.
- в) приспособление,
- г) компромисс,
- д) избегание.

**7. Укажите стратегию поведения в конфликте, при которой «Я» достигают своей цели, а «Другой» — нет:**

- а) сотрудничество,
- б) приспособление,
- в) соперничество,
- г) избегание,
- д) компромисс.

**8. Укажите стратегию поведения в конфликте, при которой обе конфликтующие стороны не добиваются своих целей (уровень реализации целей — низкий):**

- а) приспособление,
- б) компромисс,
- в) избегание,
- г) соперничество,
- д) сотрудничество.

**9. Укажите вид конфликта по основанию — разделение по субъектам (сторонам) конфликта:**

- а) внутриличностный,
- б) ресурсный,
- в) трудовой,
- г) вертикальный,
- д) скрытый.

**10. К какому периоду конфликта относится эскалация конфликта:**

- а) постконфликтному,
- б) латентному,
- в) открытому,
- г) все ответы неверны.

**11. Укажите последовательность этапов собственно конфликта:**

- а) завершение,
- б) инцидент,
- в) эскалация,
- г) постконфликтный,
- д) предконфликтный.

**12. Конфликтология — это наука**

- а) изучающая индивидуально-психологические особенности людей в процессе взаимодействия и общения,
- б) о правилах поведения в переговорном процессе,
- в) о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, о принципах и технологиях управления ими,
- г) все ответы верны.

## Вариант 2

**1. Конфликт — это**

- а) явное состояние противоборства объективно расходящихся интересов,
- б) скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов,
- в) прямое столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку,
- г) косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку,
- д) предложите другое, наиболее верное, на ваш взгляд, определение конфликта.

**2. Структура конфликта включает в себя:**

- а) объект конфликта,
- б) участников конфликта,
- в) социальную среду, представляющую собой условие конфликта,
- г) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы,
- д) все ответы верны.

**3. Предметом конфликта являются:**

- а) материальные ценности,
- б) социальные ценности,
- в) противоречия, возникшие при столкновении интересов противоборствующих сторон,
- г) то, что может удовлетворить какую-либо потребность.

**4. Перечислите различные основания классификации конфликта и его виды.**

**5. Непосредственной основой поведения конфликтантов являются:**

- а) представления о самих себе,
- б) представления других участников конфликта,
- в) образы внешней среды,
- г) субъективные образы восприятия участников данного конфликта,
- д) сама объективная реальность.

**6. Укажите конструктивные функции конфликта:**

- а) профилактика противоборств,
- б) активизация социальных связей,
- в) интеграция персонала,
- г) сигнализация об очагах социальной напряжённости,
- д) трансформация (преобразование) деловых отношений,
- е) информация об организации и её персонале,
- ж) инновация, содействие творческой инициативе,
- з) все ответы верны.

**7. Укажите стратегию разрешения конфликта, при которой обе стороны ищут решения, основанного на взаимных уступках, что обеспечивает достижение целей по среднему уровню:**

- а) сотрудничество,
- б) компромисс,
- в) соперничество,
- г) избегание,
- д) приспособление.

**8. Укажите стратегию поведения в конфликте, при которой обе стороны ищут пути совместного решения и взаимно обеспечивают высокий уровень достижения цели:**

- а) соперничество,
- б) компромисс,
- в) сотрудничество,
- г) приспособление,

д) избегание.

**9. Укажите вид конфликта по характеру объекта, по поводу которого возникает конфликт:**

- а) статусно-ролевой,
- б) бытовой,
- в) межличностный,
- г) открытый,
- д) горизонтальный.

**10. К какому периоду конфликта относится инцидент:**

- а) латентному,
- б) открытому,
- в) постконфликтному,
- г) все ответы верны.

**11. Укажите этап, провоцирующий начало противоборства сторон:**

- а) инцидент,
- б) повод,
- в) эскалация,
- г) формирование образа врага.

**12. Какая из перечисленных ниже причин конфликтов отражает различия в установках и мотивах людей, обусловленные возрастом, полом, национальностью:**

- а) индивидуально-психологическая,
- б) социально-личностная,
- в) социально-политическая,
- г) социально-демографическая,
- д) социально-экономическая.

## Тесты для самопознания

### Тест «Вы неконфликтная личность?»<sup>1</sup>

*Этот тест поможет вам определить, тактичный или конфликтный вы человек. Для этого вы должны отметить один из трех вариантов ответа, в наибольшей степени характеризующий вас.*

#### Вопросы.

**1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:**

- а) избегаете вмешиваться;
- б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения?

**2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:**

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки?

**3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется вам нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:**

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) вы обязательно будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных и т. п.?

**4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:**

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу?

**5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди.**

**Ваши действия:**

- а) считая, что и вы не хуже его, пытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете негодование?

**6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:**

- а) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее;
- в) вы станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок?

**7. Представьте: ваша свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:**

- а) одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь безвкусная;
- в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

**8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:**

- а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;
- б) делаете замечание;
- в) если это происходит в общественном месте, то вы их отчитываете?

**9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:**

- а) в таком случае вы не дадите ему чаевых, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
- б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала?

<sup>1</sup> Щебетенко А. И. Тесты для делового человека и для всех. — Пермь : Алгос-Пресс, 1995. — С. 101—104.

**10. Вы на отдыхе. Администратор не выполняет свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах и т. д. Возмущает ли вас это:**

- а) да, но полагаете, что если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит;
- б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале — уборщицах, официантках?

**11. Вы спорите с кем-то моложе вас и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку:**

- а) нет;
- б) разумеется, признаете;
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были неправы?

**Ключ:**

за каждый вариант ответа «а» — 4 балла;  
за каждый вариант ответа «б» — 2 балла;  
за каждый вариант ответа «в» — 0 баллов.

**Интерпретация.**

**Сумма от 30 до 40 баллов.** Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе и в глазах других?

**От 15 до 29 баллов.** О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как отразится это на вашем положении. И вас за это уважают.

**От 10 до 14 баллов.** Вы ищите поводов для споров, большая часть которых излишняя, мелочная. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы неправы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**Тест «Каков уровень вашей самооценки?»<sup>1</sup>**

Отвечая на вопросы, указывайте, как часты для вас перечисленные ниже состояния по такой шкале:

очень часто — 4 балла;      редко — 1 балл;  
часто — 3 балла;              никогда — 0 баллов.  
иногда — 2 балла;

**Состояния.**

1. Я часто волнуюсь понапрасну.
2. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
3. Я боюсь выглядеть глупцом.
4. Я беспокоюсь за свое будущее.
5. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
6. Чувствую, что я не умею как следует разговаривать с людьми.
7. Как жаль, что многие не понимают меня.
8. Люди ждут от меня слишком многого.
9. Чувствую себя очень скованным.
10. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность
11. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
12. Я чувствую, что люди говорят про меня за моей спиной.
13. Я не чувствую себя в безопасности.
14. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
15. Люди не особенно интересуются моими достижениями.

Чтобы определить уровень своей самооценки, нужно сложить все баллы по утверждениям (состояниям) и получить сумму.

**Интерпретация.**

Если **меньше 10 баллов**, вам надо избавляться от чувства превосходства над окружающими, зазнайства, хвастовства. Возьмите за правило принцип: всякая конфликтная ситуация возникла из искры, которую вы высекли сами или помогли разжечь.

Если сумма **превышает 30 баллов**, то вы себя недооцениваете.

<sup>1</sup> Щебетенко А. И. Тесты для делового человека и для всех. — Пермь : Алгос-Пресс, 1995. — С. 145—146.

Набранное вами количество **баллов от 10 до 30** свидетельствует о психологической зрелости, которая проявляется прежде всего в адекватности самоотражения, т.е. реалистической оценке своих сил, возможностей, внешности. Вам по плечу серьезные дела. Дерзайте!

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31.
2. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 10.
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52. — (ч. 1).
4. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. № 175 «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (с последующими изменениями и дополнениями)». — [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.03.2012).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации (с последующими изменениями и дополнениями). Ст. 40. [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.03.2012).
6. Уголовный кодекс Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 25.
7. Александрова, Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения [Текст] / Е. В. Александрова. — М. : Луч, 1993. — 346 с.
8. Американская социология. Перспективы, проблемы, методы [Текст] / под. ред. Т. Парсонса. — М. : Прогресс, 1972. — 392 с.
9. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях [Текст] : учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — СПб. : Питер, 2009. — 304 с.
10. Анцупов, А. Я. Конфликтология. Новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов [Текст] /

- А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЭКСМО, 2011. — 512 с.
11. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЭКСМО, 2010. — 656 с.
12. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / А. В. Дмитриев. — М. : Гардарики, 2000. — 320 с.
13. Гоббс, Т. Сочинения : в 2 т. [Текст] / Т. Гоббс ; сост. и ред. В. В. Соколов. — Т. 2. — М. : Мысль, 1989. — 167 с.
14. Гозман, Л. Я. Политическая психология [Текст] / Л. Я. Гозман, Е. Б. Шестопап. — Ростов н/Д : Феникс, 1996. — 448 с.
15. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2005. — 464 с.
16. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст] / Р. Дарендорф // Социологические исследования. — № 5. — 1994. — С. 141–147.
17. Дерябо, С. Д. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства [Текст] / С. Д. Дерябо, В. А. Ясвин. — М. : Смысл, 1996. — 192 с.
18. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. — СПб.: Питер, 2009. — 384 с.
19. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Текст] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992. — 215 с.
20. Лебедева, М. М. Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии [Текст] / М. М. Лебедева. — М. : Аспект Пресс, 1997. — 271 с.
21. Малявин, В. В. Антология даосской философии [Текст] / В. В. Малявин, Б. Б. Виноградский. — М. : Клышников, Комаров и К°, 1994. — 448 с.
22. Мариновская, И. Д. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / И. Д. Мариновская, В. Л. Цветков. М. : Щит-М, 2002. — 136 с.
23. Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе [Текст]. — Харьков, 1990. — 158 с.
24. Психология конфликта : хрестоматия [Текст] / сост. и общая ред. Н. В. Гришиной. — СПб. : Питер, 2001. — 307 с.
25. Ратников, В. П. Конфликтология [Текст] : учебник / В. П. Ратников. — М. : ЮНИТИ, 2011. — 543 с.
26. Рюкле, Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение [Текст] / Р. Рюкле. — М. : Интерэксперт, 1996. — 280 с.
27. Социальная философия [Текст] : хрестоматия / сост. Г. С. Арефьева, М. И. Ананьева, А. С. Гарбузов. — Т. 1. — М. : Высш. школа, 1994. — 255 с.
28. Столяренко Л. Д. Основы психологии [Текст] / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д : Феникс, 1997. — 736 с.
29. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д : Феникс, 2005 — 416 с.
30. Управление персоналом [Текст] : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
31. Цыбульская, М. В. Конфликтология [Текст] : учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / М. В. Цыбульская. — М. : МЭСИ, 2007. — 150 с.
32. Чаннов С. Е. Пути и средства урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе [Текст] / С. Е. Чаннов // Вопросы трудового права. — 2011. — № 3. — С. 49–50.
33. Что такое медиация? — [Электронный ресурс]: URL: <http://www.mediacia.com/what.htm> (дата обращения: 15.03.2012)
34. Шмидт, Р. Искусство общения [Текст] / Р. Шмидт. — М. : Интерэксперт. — 1992. — 79 с.
35. Шостром, Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор [Текст] / Э. Шостром. — Минск : Полифакт, 1992. — 127 с.
36. Щebetенко, А. И. Тесты для делового человека и для всех [Текст] / А. И. Щebetенко. — Пермь : Алгос-Пресс, 1995. — 197 с.
37. Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона. — СПб. : Брокгауз-Ефрон. 1890–1907. — [Электронный ресурс]: URL: [http://http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz\\_efron](http://http://www.dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz_efron) (дата обращения: 15.03.2012)

Наталья Ивановна Иголевиц,  
Елена Федоровна Ященко

## **Основы конфликтологии**

*Учебное пособие*

Верстка *В. Б. Феркель*

Подписано в печать 13.04.2012.  
Формат 60×84/16. Объем 10,00 усл. печ. л.

Тираж 300 экз.  
Заказ № 49.

Издательство «Цицеро»  
454080, г. Челябинск, Свердловский пр., 60.

Отпечатано в типографии ООО «Тираж Сервис»  
454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 179.