

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направлений подготовки  
09.03.01 «Информатика и вычислительная техника»  
и 09.03.04 «Программная инженерия»  
дневной формы обучения*



Могилев 2018

УДК 32  
ББК 66  
К 50

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «29» мая 2018 г.,  
протокол № 11

Составитель ст. преподаватель А. И. Тарелкин

Рецензент канд. психолог. наук В. В. Авраменко

В методических рекомендациях рассматриваются следующие вопросы:  
«конфликтология как наука», «понятие «конфликт», «типология конфликтов»,  
«функции конфликта», «детерминация конфликтов», «динамика и разрешение  
конфликта».

Учебно-методическое издание

## КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Ответственный за выпуск

С. Е. Макарова

Технический редактор

С. Н. Красовская

Компьютерная верстка

Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 24.01.2014.

Пр. Мира, 43, 212000, Могилев.

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский  
университет», 2018



## Содержание

1	Конфликтология как наука.....	4
2	Понятие «конфликт».....	6
3	Типология конфликтов.....	9
4	Функции конфликта.....	16
5	Детерминация конфликтов.....	18
6	Динамика и разрешение конфликта.....	22
	Список литературы.....	32

# 1 Конфликтология как наука

Конфликтология как отдельная дисциплина сложилась в пятидесятых-шестидесятых годах нынешнего столетия в недрах западной социологии, политологии и психологии. Ее предметом стало объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных систем и подсистем, а также личности и межличностных отношений посредством категории конфликта, обозначающей столкновение, противоборство субъектов, преследующих противоположные интересы и цели. Конфликтология – теоретико-прикладная дисциплина. Это означает, что ее содержание складывается из следующих уровней знания: теоретического объяснения конфликта как социального феномена, анализа его природы, динамики, взаимосвязи со всеми общественными отношениями, его места и функций в системе общественных действий и взаимодействий; изучения конкретных видов конфликтов, возникающих в различных формах социальной жизни (семья, коллектив, фирма и т. д.), технологии их регулирования и разрешения. На этой основе конфликтология разрабатывает необходимые ориентиры, которыми можно воспользоваться в процессе управления социумом.

Существенной особенностью конфликтологии является ее комплексный характер. Поскольку конфликты имеют место во всех сферах общественной жизни и на всех уровнях ее организации и развития, то ими интересуются представители различных социальных дисциплин. Можно выделить по крайней мере одиннадцать отечественных наук, занимающихся изучением конфликта: искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политология, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. Ведущие позиции в исследовании конфликта занимает психология. С большим отрывом от нее идут социология, политические науки. Социологи, политологи, психологи, экономисты, юристы, специалисты в области организации и управления и даже ученые, занимающиеся точными науками, изучают различные аспекты общественных конфликтов, их развития и преодоления.

По мнению А. Анцупова и А. Шипилова, в истории отечественной конфликтологии можно выделить несколько периодов. *Первый период* – до 1924 г. В течение этого периода конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практическое знание людьми принципов, правил и приемов поведения в реальных конфликтах, запечатленное в философии, религии, литературе, народном творчестве. В этот же период начинают накапливаться и первые научные знания о конфликтах. Конфликт изучается в рамках философии, права, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление. *Второй период* – 1924–1990 гг. Период зарождения, становления и развития частных конфликтологических наук – отраслей конфликтологии. В это время конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух наук (правоведение и социология), а к концу периода – одиннадцати. Интенсивность исследования конфликта постоянно увеличивается. Второй период включает четыре этапа: *первый этап* (1924–1934) охватывает первую «волну» публикаций; появляются работы по проблеме конфликта в правоведении, социо-



логии, математике, социобиологии. *Второй этап* (1935–1948) характеризуется практически полным отсутствием публикаций, что связано с Великой отечественной войной и обстановкой в стране в целом. *Третий этап* (1949–1972) связан с ростом публикаций по проблеме конфликта, защищаются первые кандидатские диссертации, исследования конфликта как самостоятельного явления начинаются в философии, педагогике, исторических и политических науках. *Четвертый этап* (1973–1989): ежегодно публикуется не менее 35 работ по проблеме конфликта, защищаются первые докторские диссертации. *Третий период* – 1990 г. – настоящее время: появляются первые междисциплинарные исследования; конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку; наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций; создаются центры, группы по исследованию и урегулированию конфликтов.

А. Я. Анцупов основными целями современной отечественной русскоязычной конфликтологии называет:

- интенсивное развитие методологии, теории, методов науки, преодоление крайней разобщенности отраслей конфликтологии, завершение предпарадигмального этапа становления науки;

- комплексные междисциплинарные исследования всех конфликтов, выступающих объектом науки, накопление и систематизация эмпирических данных о реальных конфликтах;

- создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе;

- организация системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов и др.

Принципами современной конфликтологии являются:

- 1) принцип междисциплинарности – ориентирует конфликтолога на максимально широкое использование достижений всех отраслей конфликтологии. Изучая любой конфликт, важно как можно более полно ознакомиться с методологией, теорией, методами и результатами проведения исследований. Конфликт – явление междисциплинарное. Опираясь на знания только одной науки – психологии, социологии или какой-либо другой – его ни глубоко изучить, ни тем более регулировать невозможно;

- 2) принцип преемственности – требует максимально полного знания конфликтологом всего основного, что сделано по проблеме конфликта в той науке, которую он представляет;

- 3) принцип эволюционизма – ориентирует на учет основных закономерностей эволюции конкретных видов конфликтов при их исследовании; он требует от конфликтолога знания и учета основных макроэволюционных тенденций развития конфликтов при исследовании конфликтного взаимодействия вообще и анализа конкретных конфликтов в частности;

- 4) принцип личностного подхода – формулируется как необходимость выявления и учета конкретных личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов всех без исключения уровней. Реальные конфликты начинают и в них участвуют не среднестатистические

индивиды или абстрактные социальные группы, а конкретные люди, имеющие конкретные индивидуально-психологические особенности.

К основным методам изучения конфликтов относят: наблюдение; эксперимент; изучение документов; опрос; социометрию; личностные тесты; системно-ситуационный анализ; математическое моделирование.

Исследование конфликтов включает 8 этапов: разработка программы; определение конкретного объекта; разработка методики; пробное исследование; сбор первичной информации; обработка данных; объяснение результатов; формулирование выводов и практических рекомендаций.

## 2 Понятие «конфликт»

Центральная категория конфликтологии – конфликт. Слово «конфликт» имеет латинское происхождение (от «conflictus» – столкновение). В социально-психологической литературе накопилось множество попыток дать научное определение данному феномену. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов анализируют понятие конфликт через понятие «противоречие». Под социальным конфликтом авторы *понимают наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу*. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности. Н. И. Леонов конфликт определяет, исходя из системного подхода как форму проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъекта и обусловленного противоположно выбранными целями, осознаваемыми или не осознаваемыми участниками ситуации действиями, направленными на разрешение или снятие противоречия. Н. Г. Лымарь под конфликтом понимает острый способ разрешения противоречий между интересами, ценностями, идеями, мотивами, возникающий в процессе непосредственного взаимодействия субъектов, выражающийся в их противодействии и характеризующийся напряженностью эмоциональных связей. Ю. А. Фомин предлагает понимать под конфликтом противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Д. П. Зеркин под конфликтом понимает противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. В. Мерлин рассматривает психологические конфликты как форму развития личности. Приспособление личности к деятельности – состояние динамического неустойчивого равновесия. В процессе деятельности равновесие это постоянно нарушается. Если при этом возникает состояние более или менее длительной дезинтеграции личности,

выражающееся в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности, то такое психологическое состояние обозначается автором как психологический конфликт.

Данная существующая множественность трактовок понятия «конфликт» может быть объяснена многообразием тех социальных и психологических явлений, которые им пытаются обозначить. И в обыденной речи, и в науке оно применяется для обозначения широкого круга явлений от внутриличностного до социального уровня, используется в разнообразных контекстах, а также в метафорическом значении. Понятием «конфликт» пользуются разнообразные научные дисциплины, отождествляя его с различными явлениями. Классификации конфликтов обычно подчеркивают их разноуровневый характер. При этом широта предметного поля затрудняет корректное определение конфликта, релевантное всем его видам. Н. И. Леонов указывает на следующие особенности изучения конфликтов: конфликты относятся к числу социальных явлений, границы которых расплывчаты и четко не просматриваются; любой конфликт имеет множество сторон, аспектов, что требует комплексного подхода к его изучению; при анализе конфликтных ситуаций почти неустранимы идеологические и ценностные ориентации или даже предвзятость исследователя, обусловленная его научными интересами. Автор выделяет два основных подхода в изучении конфликта: идеографический и номотетический. Идеографический способ исследования ориентирован на описание и объяснение сложного целого. Описание является полным и конкретным, единичный элемент, т. е. личность, представлен как уникальный феномен. Номотетическое исследование в противоположность этому ориентировано на открытие общих законов, справедливых для любого частного случая. Основные структуры и процессы раскрываются с помощью экспериментальных процедур.

Н. В. Гришина, обобщая различные определения понятия «конфликт», приходит к выводу, что все они, так или иначе, рассматриваются через следующие значения:

- состояние открытой, часто затяжной борьбы, сражение или война;
- состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями и интересами, столкновение противоположностей;
- психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний и тенденций;
- противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет;
- эмоциональное напряжение (волнение, беспокойство), возникающее в силу столкновения противоположных импульсов или от неспособности согласовать, примирить внутренние импульсы с реальностью или моральными ограничениями.

Н. В. Гришина указывает на следующие общие моменты в различных определениях понятия «конфликт»: активность, направленная на преодоление противоречий; биполярность; субъектность: противостояние становится возможным только во взаимодействии, противоречие не может существовать



само по себе, вне конкретных носителей. Н. В. Гришина предлагает понимать под конфликтом *биполярное явление, противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия*, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами).

В. П. Шейнов сужает количество общих признаков конфликта до двух:

- 1) наличие противоречий между интересами, ценностями, целями, мотивами сторон как основа конфликта;
- 2) противодействие субъектов конфликта.

Так, автор указывает на то, что не всякий конфликт связан со стремлением нанести любыми способами максимальный ущерб оппоненту, его интересам: во многих конфликтах оппоненты стремятся лишь к собственной выгоде. Также не всякий конфликт сопровождается переживанием негативных эмоций: сторона, чувствуя свое превосходство, имеющая более сильные позиции, испытывает скорее удовлетворение. Ценности, мотивы, интересы и истинные цели одной из сторон конфликта могут быть неизвестны другой стороне. Известны лишь действия сторон, которые только лишь воспринимаются как угроза, ибо мы оцениваем события через собственное восприятие и нам не доступен внутренний мир другого человека. Исходя из данных рассуждений, В. П. Шейнов определяет конфликт *как столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам*.

Таким образом, мы видим, что конфликту принадлежит особое место в ряду социальных явлений, которое имеет свое содержание, структуру. Естественным образом возникает необходимость создания понятийного аппарата для описания этого явления. Универсальная понятийная схема описания конфликтов, предложенная А. Я. Анцуповым, включает 11 понятийно-категориальных групп: сущность конфликтов, их классификация, структура, функции, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание конфликтов, предупреждение, завершение, исследование и диагностика конфликтов.

Л. А. Петровская выделяет четыре основные категориальные группы, с помощью которых может быть описан любой конфликт: структура конфликта, его динамика, функции и типология. Анализируя структуру конфликта, можно выделить следующие основные понятия: стороны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликта, исходы конфликтных действий. Помимо характеристик участников, конфликт существенно зависит от внешнего контекста, в котором он возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста выступает социально-психологическая среда, представленная обычно различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами, ценностями и т. д. Характеристики участников конфликта и особенности условий его протекания определяют конфликтное поведение сторон. Однако указанное определяющее влияние никогда не осуществляется непосредственно. Опосредствующим звеном выступают идеальные картины, образы конфликтной ситуации, имеющиеся у каждого из участников конфликта. Эти внутренние картины ситуации включают представления



участников о самих себе (своих мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.), представления о противостоящих сторонах (их мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.) и представления о среде, в которой складываются конфликтные отношения. Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама реальность являются непосредственной детерминантой конфликтного поведения участников. В целом образы, внутренние картины конфликтной ситуации порождаются и обуславливаются объективной реальностью. Однако отношения образов и реальности весьма сложны, и они допускают, в частности, случаи серьезного расхождения. Образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников, определяют набор возможных действий, предпринимаемых сторонами. Поскольку действия противостоящих сторон в большой степени влияют друг на друга, взаимообуславливаются, в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия. Исходы (или, иными словами, последствия, результаты конфликтных действий) не представляют собой нечто, лежащее за пределами самого конфликта. Напротив, они органично вплетены в самый конфликт: участники конфликта с самого начала имеют некоторый образ возможных исходов и в соответствии с этим образом выбирают свое поведение. Не менее существенно, однако, что и сами реальные последствия конфликтных действий оказываются составным элементом процесса конфликтного взаимодействия.

### 3 Типология конфликтов

Изучая конфликт с самых различных точек зрения, исследователи могут выделять самые разные, существенные для их частных целей основания классификации и соответственно получать различные виды типологии. Ввиду этого любые попытки предлагать какую-либо единственную, так сказать, истинную классификацию конфликта представляются заведомо неоправданными. Типологизация конфликта играет важную методологическую роль. Она служит не только средством охвата и упорядочения накопленных знаний, что уже само по себе весьма существенно, но и часто играет заметную эвристическую роль в процессе получения новых знаний.

Наиболее распространенной классификацией конфликтов является их выделение по критерию его участников (субъектов, сторон) конфликта. Выделяют следующие виды конфликтов: внутриличностные (внутренние, личностные, интрасубъектные, интраперсональные); межличностные (интерперсональные); внутригрупповые и межгрупповые.

Категория *внутриличностных конфликтов* объединяет психологические конфликты, состоящие в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т. д.), представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют следующие виды внутриличностных конфликтов:

- 1) мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»);
- 2) нравственный (между «хочу» и «надо»);



- 3) конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»);
- 4) ролевой конфликт (между «надо» и «надо»);
- 5) адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»);
- 6) конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»).

Внутриличностные конфликты личности рассматриваются подробно в психоанализе. Согласно основателю данного направления З. Фрейду вся психическая жизнь человека проходит в постоянной борьбе влечений человека, довлеющих из бессознательного, и нравственными убеждениями человека. Это конфликт между «Оно» (бессознательное) и «Сверх-Я» (совесть). Идея о конфликтности внутренней природы получила свое дальнейшее развитие у других сторонников психодинамического подхода. Так, психоаналитик К. Хорни утверждает, что всякий невроз связан с бессознательным переживанием неразрешенного скрытого внутреннего конфликта, который продуцирует состояние тревоги, депрессии, нерешительности, вялости, отчужденности, и который не признает и старается всеми силами отвергнуть.

К. Хорни говорит о фундаментальном базисном конфликте, который лежит в основе всех частных внутриличностных невротических конфликтов: утрата невротиком способности желать чего-либо искренне, потому что его истинные желания разделены, т. е. действуют в противоположных направлениях. Достижение искренности как цели аналитической работы может быть начато только после их разрешения. Базисный конфликт невротика лежит в фундаментально противоречащих друг другу аттитюдах, которые он сформировал в отношении других людей. В основе происхождения проблемы – базисная тревога ребенка (чувство, которым обладает ребенок, будучи изолированным и беспомощным в потенциально враждебном мире, ощущение ребенком скрытого ханжества среди окружающих его людей: его чувство, что любовь родителей, христианское милосердие, честность, благородство и тому подобное могут быть только притворством). Частично то, что ребенок чувствует, действительно представляет притворство; но кое-что из его переживаний может быть реакцией на все те противоречия, которые он ощущает в поведении родителей. Измотанный этими тревожными факторами, ребенок ищет пути к безопасному существованию, выживанию в угрожающем мире. Сначала вырисовывается достаточно хаотическая картина, но со временем из нее вычленяются и оформляются три главные стратегии: ребенок может двигаться к людям, против них и от них. В каждом из этих трех аттитюдов один из элементов базисной тревоги доминирует над всеми остальными: беспомощность в первом, враждебность во втором и изоляция в третьем. Господствующий аттитюд – это тот, который наиболее сильно определяет реальное поведение. Он представляет те способы и средства противостояния другим, которые позволяют данному конкретному человеку чувствовать себя наиболее свободно. То есть в соответствии с психоаналитической традицией интерперсональные проблемы, возникающие в отношениях с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты.

Основатель ситуационизма в психологии К. Левин считал, что все внутренние конфликты в своей основе связаны с противоречием «внутреннее-

внешнее»: потребности человека сталкиваются с объективной вынуждающей силой (ситуацией). Психологический конфликт К. Левин понимал как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины. Соответственно возможны согласно автору возможны три типа конфликтной ситуации:

1) человек находится между двумя положительными валентностями примерно равной величины (это случай буриданова осла, умирающего от голода между двумя стогами сена);

2) человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными валентностями;

3) один из двух векторов поля идет от положительной, а другой – от отрицательной валентности (например, ребенок хочет погладить собаку, которую он боится, или хочет съесть торт, а ему запретили).

Примером внутриличностного конфликта может служить когнитивный конфликт, в основе которого находится столкновение несовместимых представлений человека. Их наиболее известное описание имеет название теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Человек сталкивается с двумя «знаниями» об объекте и не может выбрать собственную позицию.

Другой тип конфликтов – *межличностные конфликты*. Это столкновение двух или нескольких конкретных индивидов. При этом, как было показано выше, внутриличностные и межличностные конфликты тесно связаны: внутриличностные конфликты могут стать причиной конфликтов межличностных и наоборот. Н. В. Гришина определяет межличностный конфликт как ситуацию противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимую психологическую проблему, требующую своего разрешения и связывающую активность сторон в интересах обеих или одной сторон.

Можно назвать отличительные особенности межличностного конфликта: противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов; соперники сталкиваются лицом к лицу; проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных; межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей; отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

Основными сферами проявления межличностных конфликтов являются семья и работа (семейные и служебные конфликты). В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между: супругами; родителями и детьми; супругами и родителями каждого из супругов; бабушками (дедушками) и внуками. Ключевую роль в семейных отношениях играют супружеские конфликты. Они чаще возникают из-за неудовлетворения потребностей супругов. Исследования психологов показывают, что в 80...85 % семей есть конфликты. Оставшиеся 15...20 % фиксируют наличие «ссор» по различным поводам.

Как свидетельствует Д. Дэн, классическое исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях Соединенных Штатов, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по своей природе. В западной психологии специально введен термин «моббинг» для обозначения изводящих коммуникативных действий, которые постоянно повторяются в отношении одного из членов коллектива. Термин «моббинг» означает эскалацию конфликта на рабочем месте, в котором соотношение сил складывается не в пользу одной из сторон. Эта сторона конфликта систематически подвергается враждебным нападкам, которые возникают часто или на протяжении длительного промежутка времени и могут нанести ущерб человеку и его работе. Наиболее распространенные моббинг-действия: разговоры о ком-либо за его спиной; презрительные взгляды или жесты; уход от контакта посредством невербальных намеков; несправедливая или обидная оценка продуктивности; распространение сплетен; ограничение возможности высказаться и др. По данным исследований до 16 % работников на своих рабочих местах сталкивались с моббинг-действиями в свой адрес.

Конфликты в организациях могут быть вертикальными (в системе «руководитель – подчиненный») и горизонтальными (в системе «руководитель – подчиненный»). В управленческой группе возникают и развиваются конфликты преимущественно объективного характера, т. е. вытекающие из закономерных для данной подсистемы противоречий, и такие, которые порождаются главным образом субъективными причинами, зависящими от личностных характеристик и индивидуального поведения руководителей и исполнителей, властвующих и подвластных. 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. Особенности конфликтов в организациях связаны также с тем, что формальная организация обеспечивает «безличностный» способ функционирования целевого объединения, опирается на административную власть, а неформальная – на способ деятельности и отношения, зависящие от личностных черт членов организации и регулируемые складывающимися профессионально-этическими нормами (например, в группе с формальным лидером появляется лидер неформальный). Конфликты в организациях связаны также с принятием управленческих решений. Можно назвать следующие особенности организационно-управленческого конфликта: дезорганизация коллектива, связанная с появлением несогласия, напряженность в коллективе организации, конфронтация членов организации.

*Групповой конфликт* – противоборство, в котором хотя бы одна сторона представлена малой социальной группой. В зависимости от участников выделяют два типа групповых конфликтов «личность-группа» и «группа-группа».

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необхо-

димо учитывать при столкновении с такого рода конфликтом. Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нем с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов. Группа (или толпа) обладает дополнительной мощностью и немобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включенные в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить. Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положением индивида в группе, которое характеризуется расхождением в таких понятиях как позиция, статус, внутренняя установка, роль, групповые нормы. Причины конфликта между личностью и группой всегда связаны:

- 1) с нарушением ролевых ожиданий;
- 2) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки;
- 3) с нарушением групповых норм.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение неформального общения, эйфория.

Н. В. Гришина отмечает, что понимание внутригруппового конфликта в психологии отличается наибольшей неопределенностью. Фактически его описание либо подменяется рассмотрением групповых процессов, либо сводится к некоей совокупности межличностных напряжений в группе или взаимодействию отдельных группировок.

*Межгрупповыми* принято называть взаимодействие как между собственно группами людей, так и между отдельными представителям этих групп, а также любые ситуации, в которых взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп. Чаще, когда речь идет о межгрупповых конфликтах, имеется в виду именно конфликты между группами людей. Противоборствующие стороны – группы (малые, средние и микрогруппы). В основе – столкновение противоположно направленных групповых мотивов. Происхождение объясняется природно обусловленной враждебностью к «чужим» и привязанностью к «своим».

Межгрупповой конфликт имеет некоторую специфику. Образ конфликтной ситуации (и без того всегда субъективный) носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к следующим явлениям:

- 1) деиндивидуализация взаимного восприятия: члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы-Они»;
- 2) неадекватное социальное, групповое сравнение: в групповых мнениях своя группа всегда оценивается выше;
- 3) групповая атрибуция: позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами, а соответ-



венно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняются внешними обстоятельствами;

#### 4) агрессия.

В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения; причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который с одной стороны обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой заметно снижает чувство персональной ответственности за происходящее.

Межгрупповые конфликты иногда в конфликтологии называют социальными. В качестве субъектов социального конфликта выступают социальные общности, в первую очередь крупные. Это – реально существующие, эмпирически фиксируемые совокупности индивидов, которые связаны общим интересом и находятся в косвенном или прямом взаимодействии. К таким общностям относятся: объединения людей, живущих в рамках данного социального пространства (регион, страна, город, село и пр.); большие группы, складывающиеся исторически внутри самых обширных совокупностей людей, различающиеся по их месту и роли в системе производства материальных и духовных благ, а также по образу жизни, общественному сознанию и социальной психологии (классы); общности, формирующиеся на основе сходства национально-этнических признаков (народности, нации); общности, различающиеся по социально-демографическим и профессиональным признакам. Кроме того, любая крупная общность дифференцируется на базе социальной стратификации, т. е. на группы и слои в иерархическом ранге. Участие в борьбе больших социальных групп и их представителей за общественно значимые цели необходимо для того, чтобы конфликт считался социальным. Примером межгрупповых конфликтов могут служить конфликты национальные. Национальный конфликт – это конфликт между национально-этническими общностями или их частями. Так, к концу 80-х – началу 90-х гг. в советском обществе выявилось три типа этнонациональных конфликтов. Один из них сформировался между советской многонациональной общностью, представленной единым федеративным государством с доминирующим русским народом, и национальными группами, имевшими формальную государственную самостоятельность (в виде союзных республик). Другой тип конфликта – внутри республик: между так называемой коренной национальностью и национальным меньшинством. В каждой бывшей союзной республике после ее отделения от Союза образовались такие меньшинства из числа русскоязычного населения и других этносов. Третий тип конфликта характеризовал (и теперь характеризует) межэтнонациональные отношения внутри собственно России; это конфликт между образованиями, не имевшими до «перестройки» статуса государственности, бывшими автономиями как субъектами Российской Федерации и российским сообществом в целом.

Приведенная выше типология конфликтов в зависимости от его участников имеет и попытки детализации. Так, Д. П. Зеркин указывает, что субъектами социальных (общественных) конфликтов выступают: личности, группы, классы, этнические общности, социальные организации и институты, полити-

ческие союзы, государства, международные объединения. Соответственно он различает следующие типы конфликтов: межличностные, внутригрупповые и межгрупповые, межклассовые и внутриклассовые, этнические (или национальные), внутренние конфликты организаций и институтов, международные конфликты.

Кроме названной выше основной классификации типов конфликтов в зависимости от его участников (субъектов, сторон) существуют и иные классификации конфликтов. Так, в зависимости от сферы общественной жизни, в которой конфликты проявляются, выделяют следующие их виды: социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные.

В зависимости от характера интересов, ценностей, взглядов конфликтное противоборство может быть различимо как антагонистическое, враждебное, связанное с насильственными методами и неантагонистическое, происходящее в рамках некоторых общих интересов.

Конфликты различают также по соотношению между объективным состоянием дел и оценками состояния дел конфликтующими сторонами. Так, несколько отличается от общепринятой классификация конфликтов по М. Дойчу: подлинный конфликт – столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо вариативного фактора; случайный конфликт – зависит от переменных факторов, что участниками не осознается, конфликт прекращается после осознания реально имеющихся перспектив; смещенный конфликт – воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с объективными, лежащими в его основе; скрытый конфликт – в силу объективных причин должен наблюдаться, но не актуализируется (он может быть неверно приписан или неверно представлен); ложный конфликт – не имеет объективных оснований, возникает в результате неясных оснований, но после сформирования мотивов и установок участников превращается в подлинный.

Различают конфликты по механизму борьбы, ее методам и формам, динамике протекания конфликта, степени его интенсивности. В данном контексте особо важное значение имеет разграничение насильственных и ненасильственных конфликтов. Уровень интенсивности первых всегда выше. Интенсивность конфликта прямо связана с методами и формами противоборства соперников.

Конкретизация типологии конфликтов может быть продолжена с учетом других структурных элементов конфликта, а также на основе функционального критерия (конструктивные, деструктивные конфликты).

Ряд конфликтологов отмечает существование некой общности между выделяемыми типами конфликтов, проявляющейся в проживании личностью конфликта на всех уровнях своего существования, в возможном движении конфликта по этим уровням.



## 4 Функции конфликта

Данный вопрос в литературе рассматривается в рамках двух взаимно исключающихся парадигм: восприятия конфликта как диалектически-созидательного фактора (наиболее распространена) и представления о конфликте только как разрушительном явлении. Первая парадигма вытекает из признания закономерного характера конфликта; вторая – из восприятия его как патологии. Долгое время конфликт рассматривался как явление сугубо отрицательное. Это касалась и советской конфликтологии, так советское общество стремилось к построению бесконфликтной социальной системы. Современная конфликтология исходит из признания того, что функции конфликта имеют двойственный характер. Любой конфликт может нести в себе как деструктивные (негативные), так и конструктивные (позитивные) функции.

Проявления деструктивных функций конфликта крайне разнообразны. Внутриличностный конфликт, например, порождает состояние психологического дискомфорта, который влечет, в свою очередь, серию различных негативных последствий и в крайних случаях может привести к разрушению личности. Одним из серьезных последствий внутриличностного конфликта является суицид. На уровне группы конфликт может нарушать систему коммуникаций, взаимосвязей, ослаблять ценностно-ориентационное единство, снижать групповую сплоченность и в итоге понижать эффективность функционирования группы в целом. Аналогичным образом деструктивные функции конфликта проявляются и в межгрупповых взаимоотношениях. Заметим, что деструктивное влияние конфликта может иметь место на каждом из этапов его эволюции: этапе объективной конфликтной ситуации, этапе ее осознания сторонами, этапе конфликтного поведения, а также на стадии разрешения конфликта. Особенно остро деструктивные воздействия конфликта обнаруживаются обычно на стадии конфликтного поведения, конфликтных действий.

Именно деструктивные функции конфликта становятся заметными и для исследователя, и для обычного человека, прежде всего. Б. И. Хасан описывает механизм конфликтофобии, которая сложилась не только в обыденном сознании, но и в научном сообществе, занимающимся изучением конфликтов и практикой их разрешения. Важнейшее противоречие, которое необходимо разрешить, определяя место конфликта в социальной практике, индивидуальной психологии и научной предметности, заключается по мнению автора в:

– достаточно очевидном понимании функций конфликта как механизма разрешения противоречий в действии, обеспечивающих тем самым развитие человека и общества;

– достаточно очевидном и весьма устойчивом страхе перед конфликтом как экзистенциальным фактом.

Вариативность действий (образов действий) в конфликте немедленно рождает болезненную трудность выбора. Поскольку одновременно действие может быть совершено только одно, то выбор требуется однозначный. Преодоление такого расщепления (разрешение конфликта) и восстановление единства – целостности «Я» – в ситуации выбора порождает самую тяжелую



(потому и болезненно переживаемую) проблему отказа. Соответственно механизм конфликтофобии формулируется Б. И. Хасаном примерно так: «Конфликт – это выбор; выбор – это всегда отказ; отказ от себя, даже частично болезненно и страшно!».

Однако конфликт несет и позитивные функции. Вне конфликта невозможно развитие личности. Р. Х. Шакуров утверждает, что любой барьер выполняет следующие функции: стабилизации, коррекции, энергетизации, дозировки, мобилизации, развития, торможения, подавления (лишения). Р. Х. Шакуров говорит о том, что развитие – это ответная реакция организма на преграды, мешающие его нормальной жизнедеятельности, и провозглашает основной принцип развития – самовосполнение ресурсов ради преодоления. Так, В. Мерлин рассматривает психологические конфликты как форму развития личности, связывая нарушение приспособления личности к деятельности с психологическим конфликтом. Приспособление личности к деятельности – состояние динамического неустойчивого равновесия. В процессе деятельности равновесие это постоянно нарушается. Если при этом возникает состояние более или менее длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности, то такое психологическое состояние обозначается как психологический конфликт. По мнению В. Мерлина развитие и разрешение конфликта представляет собой острую форму развития личности. В психологическом конфликте изменяются прежние и формируются новые отношения личности; изменяется сама структура личности. Более того, психологический конфликт – необходимое условие развития самосознания.

Конфликты при их удачном и конструктивном разрешении способны перевести межличностное общение субъектов на новый уровень. Так, психотерапевт Д. Бьдженталь утверждает, что без прохождения конфликтной стадии в отношениях пациента и клиента невозможно перевести их на уровень интимности, тот уровень, который собственно и развивает и «лечит» клиента. Функции межличностного конфликта можно рассмотреть под фокусом проблемы функций трудностей общения. Традиционно, говоря о трудностях общения, подчеркиваются их негативный эффект, негативные психологические функции для личности, их испытывающей. Однако ряд авторов подчеркивает, что при условии успешного преодоления трудности общения могут выполнять и позитивные функции. Исследование Н. И. Наенко продемонстрировало парадоксальное влияние стрессовых состояний на деятельность человека: с одной стороны, они могут повышать уровень исполнения, а с другой – способствовать дезорганизации деятельности. Г. И. Дьяконов разработал диалогическую концепцию чувств и эмоций, методологическую основу которой составили теоретические положения датского философа С. Кьеркегора (онтолого-диалогический подход к психологии чувств) о решающем значении для личностно-духовного изменения человека, становления его как христианина негативных чувств (метачувств). Именно негативные чувства по поводу общения, по мнению психолога, содержат наибольший развивающий потенциал.



В целом можно привести следующие конструктивные функции конфликта:

- конфликт устраняет полностью или частично противоречия, возникающие в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, выполнения обязанностей и т. п.;
- конфликт позволяет более полно оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем; конфликт высвечивает ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации;
- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию;
- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений;
- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;
- при отстаивании справедливых целей повышается авторитет одного из участников, заметно улучшается отношение сослуживцев к нему;
- межличностные конфликты служат средством социализации человека, способствуют самоутверждению личности.

Также конфликт: выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества (например, инновационный конфликт); высвечивает нерешенные проблемы; выражает общественное мнение; иногда способствует созданию новых, более благоприятных условий деятельности человека; может выполнять функцию сплочения группы (и даже целого народа); в научных коллективах создает интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая способствует столкновению различных стратегий исследования, что способствует продуктивному поиску верного решения, повышению дисциплины работников, ускорению реагирования сотрудников на замечания и пожелания друг друга, установлению более доброжелательной обстановки.

## 5 Детерминация конфликтов

Причины конфликта – это проблемы, явления, события, которые предшествуют конфликту и при определенных ситуациях, складывающихся в процессе деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его. В объяснении причин конфликтов ученые исходят из типологии конфликтов, отмечая, что каждому типу конфликта присущи свои причины. Наметились две традиции изучения конфликтов: философско-социологическая и психологическая.

Выделяют следующие группы причин социального конфликта:

1) *источник конфликта – противоречие*. Социальные противоречия связаны с различиями в образе жизни людей, принадлежащих к разным социальным группам, и неравенством их жизненных шансов, которые, в свою очередь, определенным образом влияют на формирование картины мира. Для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов и соответствующая мотивация поведения. Соответственно отправной пункт в анализе причин конфликтов — выяснение тех конкретных противо-



речей, которые лежат в их основе, в самих процессах реальности, а не в представлениях людей. Неспособность или нежелание видеть за конфликтом реальные противоречия порождает поверхностные представления о нем;

2) *уровень удовлетворения базовых потребностей людей и социальных групп.* Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революций; если подавляется инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций. Среди подавленных инстинктов, потребностей и рефлексов, которые вызывают социальное напряжение, взрыв и конфликт, П. Сорокин выявляет, помимо перечисленных выше, потребности коллективного самосохранения (семьи, религиозной секты, партии), потребность в жилище и одежде, половой рефлекс, инстинкт самовыражения и интерес к соревновательности, творческой работе, приобретению разнообразного опыта, потребность в свободе;

3) *социальное неравенство.* Положение людей и вытекающий из него уровень социальных притязаний определяются сопоставлением с другими людьми. То, что является приличным уровнем жизни для одних людей, другими может рассматриваться как бедность и нищета. Важны не сами по себе потребности, но и средства их удовлетворения, доступ к соответствующим видам деятельности, который обусловлен социальной организацией общества. Именно в этой связи встает вопрос не только о равенстве и неравенстве в уровне благосостояния, но и сопоставлении жизненных шансов различных социальных групп. Применительно к социальному конфликту неравенство социальных положений означает неодинаковый доступ к ресурсам развития индивидов, социальных групп или сообществ людей. Здесь возникает центральный вопрос: кто и каким образом распоряжается ресурсами? Иными словами, в чьих руках находится *власть*? Этот вопрос, безусловно, связан с определением самой власти, которая представляет собой совокупность социальных позиций, позволяющих одной группе людей распоряжаться деятельностью других групп людей. Именно здесь заложен центральный конфликт в любой системе общественных отношений. Люди делятся между собой не только на богатых и бедных, не только на тех, кто обладает недвижимостью, и тех, кто живет на зарплату, но и на тех, кто участвует во власти и кто не участвует в ней;

4) *несовпадение целей и интересов людей или соответствующих групп.* Так известно, что многие социальные конфликты возникали и возникают в связи с религиозными, национальными и другими различиями. В современной социологии проводится мысль о том, что основные противоречия современности и возможная угроза третьей мировой войны связана с цивилизационными различиями.

Между исследователями проблемы психологической детерминации конфликта существуют разногласия, связанные с тем, насколько устойчивыми, стабильными или же, наоборот, зависимыми от конкретных ситуаций взаимодействия рассматриваются детерминанты проявления конфликта. Тех, кто связывает конфликтность с образованиями, стабильными во времени (диспо-

зициями, конфликтными чертами личности, установками), условно относят к *диспозиционному подходу*. Тех же исследователей, что склонны рассматривать конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, как не зависящее от «внутреннего» ментально-мотивационного, смыслового плана, относят к представителям *ситуационного подхода*.

Большая часть психологических исследований, отнесенных к диспозиционному подходу, посвящена изучению черт личности (личностных диспозиций, черт характера), ответственных за межличностное взаимодействие, и, в частности, за проявление кооперативности – конфликтности. Исследователи выделяют различные индивидуально-психологические характеристики личности, которые могут выступить детерминантами затрудненного взаимодействия: монологическая направленность личности в общении, особенности мотивационно-смысловой сферы личности, интровертированность и нейротизм, определенные акцентуации характера, низкий уровень когнитивной сложности, экстернальный локус контроля, эгоцентризм, отсутствие способности к децентрации, доминанта на «личном Я», гордыня, заниженная самооценка, негативный «Образ-Я», тревожность, агрессивность, ригидность, коммуникативная пассивность, застенчивость, одиночество, аутичность, отчужденность. Ю. А. Менджерицкая субъектом затрудненного общения называет индивида, преобразовательная активность которого направлена на фрустрацию социальных потребностей, разрыв эмоционально-значимых связей, создание внутриличностного когнитивно-эмоционального напряжения. Для него является характерным искажение понимания себя и другого. Отказ от рефлексии по поводу своей представленности в других, смещение отношений, установок, ценностных ориентаций в направлении обесценивания себя и другого (деперсонализация, деиндивидуализация), демонстрация неадекватных эмоциональных реакций, низкого уровня эмпатии.

Н. Г. Лымарь говорит о том, что существуют лица, имеющие сильную психологическую предрасположенность к конфликтному поведению, т. е. конфликтные личности. У них существует потребность в конфликтном поведении. Удовлетворение данной потребности за счет участия или победы в конфликте приводит к временному снижению уровня конфликтности. У конфликтных личностей преобладает холерический тип темперамента. Согласно другим моделям темперамента, лица с «тяжелым конфликтным характером» отличаются следующими показателями: низкой социальной эргичностью (трудность в общении, замкнутость); низкой социальной пластичностью (сложности в осуществлении взаимодействий); высокими значениями предметной и социальной чувствительности (беспокойство, неуверенность, тревожность, чувствительность к неудачам, ощущение собственной неполноценности, ранимость). Результаты эксперимента показывают, что конфликтные личности выбирают соперничество как стиль поведения в конфликте, который характеризуется как преследование своих интересов за счет других. Их мало интересует сотрудничество с другими, добиваясь своего, они способны на волевые решения.

Согласно ситуационному подходу конфликт возникает в связи с той или

иной ситуацией взаимодействия, которая при этом приобретает соответствующее субъективное обозначение (воспринимается так, а не иначе конкретными субъектами взаимодействия: если бы люди посмотрели на ситуацию с иных позиций, она приобрела бы и иное значение). Для современных подходов характерно признание объективно-субъективной природы конфликтов, которая предполагает не только наличие «объективных» условий возникновения конфликта, но и субъективной оценки ситуации, такого ее восприятия, которое создает для субъекта необходимость реагирования в виде выбора соответствующей стратегии конфликтного взаимодействия (или ухода от него). Так, один из основателей ситуационизма У. Тома утверждал, что «если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям». Между дезинтеграцией у животных и психологическими конфликтами у человека есть существенное принципиальное отличие. Животное не в состоянии осознать объективную обусловленность конфликтной ситуации, поэтому дезинтеграция деятельности у него может быть преодолена только в том случае (и то далеко не всегда), если изменяется порождающая ее объективная ситуация. До тех пор, пока сохраняется та же ситуация, конфликт необратим. Между тем у человека психологический конфликт может быть преодолен даже в том случае, когда объективная ситуация остается той же. Осознавая объективные причины и условия, породившие конфликт, человек в состоянии изменить свое отношение к ним. Если же этого не происходит, то возникшая в конфликте дезинтеграция личности сохраняется и углубляется, происходит большая или меньшая деформация структуры личности и приспособление к деятельности совершается на более низком уровне. Так, основатель логотерапии В. Франкл утверждал о свободе, которую человек способен всегда сохранять над обстоятельствами даже в самых невыносимых условиях своего существования. Данный вывод психолог делает на основе наблюдений над узниками немецкого концлагеря во время собственного в нем заключения.

Ситуационный подход делает упор на анализ отдельных стратегий, прямо не связанных с личностью. Это позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации и в большей степени акцентировать внимание на адекватности и эффективности той или иной тактики и стратегии. Исследования, отнесенные ко второму подходу, представляют большую ценность тем, что, благодаря конкретному описанию чрезвычайно богатого арсенала поведенческих компонентов и конкретных ситуаций, дают богатейший материал для создания эмпирических индикаторов исследования и коррекции социального поведения.

## 6 Динамика и разрешение конфликта

Возникновение конфликта представляет собою следствие действия комплекса соответствующих причин. Конфликт возникает при наличии *конфликтной ситуации*, вне связи с которой нельзя понять данный процесс. Образование конфликта происходит в определенном социальном времени и пространстве. Они составляют неотъемлемые условия проявления действия причины конфликта. Конфликтная ситуация – первоначальный, предконфликтный этап приведения в действие причины конфликта. В ее составе – совокупность объективных и субъективных условий, при которых реально возможно противоборство. Конфликтная ситуация – это накопившееся противоречие как первопричина конфликта. Конфликтная ситуация формируется определенное время. Показателем, а точнее, выражением конфликтной ситуации является состояние напряженности во взаимоотношениях определенных субъектов. Напряженность свидетельствует об определенном уровне осознания субъектами назревшего противоречия или противоречий и потребности их разрешения, понимания несоответствия сложившегося положения их интересам. Иногда подспудную сильную напряженность в отношениях, которая не выливается в открытые конфликтные столкновения называют *потенциальным* или *латентным* конфликтом. Чтобы конфликт стал реальным, участники его должны осознать сложившуюся ситуацию как конфликтную. Именно восприятие, понимание реальности как конфликтной порождает конфликтное поведение. Обычно понимание ситуации в качестве конфликтной является результатом осмысления реально сложившегося объективного противоречия интересов, стремлений. Однако нередко конфликтность образов возникает в случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным окрашиванием. Возникающие эмоциональные состояния оказываются включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и исход.

Реализация конфликтной ситуации, переход ее в явный конфликт всегда начинается с какого-либо толчка: внутреннего, исходящего от одного из субъектов противоречия, или внешнего. Первоначальный акт, провоцирующий конфликт, называют *инцидентом*. Это – действие одной из сторон, вызывающее ответную реакцию другой стороны. Инцидент – столкновение сторон, неприятное происшествие, вызванное неким действием или высказыванием одной из сторон, воспринятыми другой стороной как угрожающее ее интересам. Инцидент следует назвать пусковой причиной. Инцидент выступает как завязка конфликта. Но не всякий инцидент выступает в этом качестве, а лишь тот, который внутренне связан с конфликтным взаимодействием. Если же инцидент является внешним по отношению к конфликтному противоречию, то его следует рассматривать в качестве *повода*. Так, провокационный акт со стороны желающего поскорее разжечь костер конфликта будет не причиной, а поводом.

После инцидента возникает собственно конфликтная стадия, переход к *конфликтному поведению*. Конфликтное поведение можно определить как

действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений и так далее. Переход к конфликтному поведению означает вступление конфликта в свою открытую, явную и обычно наиболее острую стадию. Необходимым признаком конфликтного поведения является его осознание сторонами в качестве именно конфликтного. Эта стадия характеризуется резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации и отличается тем, что стороны атакуют друг друга, вызывая ответные действия, противодействие. Взаимодействие участников конфликта на этой стадии называют конфликтным взаимодействием. Конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоции же, в свою очередь, стимулируют конфликтное поведение. Вообще существенно, что взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную конфликтную структуру, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Таким образом, стадия конфликтного поведения порождает тенденции к эскалированию, дестабилизации конфликта. Взаимодействие участников конфликта может развиваться в сторону его эскалации, которая может быть непрерывной (постоянно возрастающая степень напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты) и волнообразной (напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением ситуации). В некоторых случаях говорят о кульминации эскалации, когда обмен ударами достигает апогея и обеим сторонам или одной из сторон становится ясно, что продолжать конфликт не стоит. Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в первом цикле может начаться фаза подъема второго цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться третий цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются. Описанный процесс можно изобразить графически (рисунок 1).



Рисунок 1 – Вариант развития конфликта: циклическость фаз

Конфликтное взаимодействие может быть как конкурентным, так и кооперативным. Различия между «борьбой» и «диалогом» как способами преодоления противоречий связаны с тем, что участники конфликта либо пытаются оказать одностороннее влияние друг на друга, либо строят свое общение таким образом, что сами оказываются открыты влиянию партнера, поддерживая с ним

диалог, результат которого может быть заранее не известен и рождается в ходе совместного поиска.

Применительно к межличностному конфликту для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересам обеих сторон.

Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте К. Томаса представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте К. Томаса

М. Дойч выделяет следующие факторы, которые оказывают влияние на развитие конфликта:

- характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, их



устремления и цели, их психологические, интеллектуальные и социальные ресурсы для ведения или разрешения конфликта; их представления о конфликте, включая концепцию стратегии и тактики и т. д.);

– предыстория их взаимоотношений (отношение друг к другу, взаимные стереотипы и ожидания, включая их представление о том, что противоположная сторона полагает о них самих, в особенности степень полноты их взглядов по системе «хорошо – плохо» и «заслуживает доверия – не заслуживает доверия»);

– природа того, что привело к конфликту (его границы, жесткость, мотивационная ценность, определение, периодичность и т. п.);

– социальная среда, в которой возник конфликт (различные институты, учреждения и ограничители, уровень поощрения или сдерживания в зависимости от выбранной стратегии и тактики ведения или разрешения конфликта, включая природу социальных норм и институциональных форм для регулирования конфликта);

– заинтересованные стороны (их отношение к конфликтующим сторонам и друг к другу, их заинтересованность в тех или иных результатах конфликта, их характеристики):

– применяемые конфликтующими сторонами стратегия и тактика (оценивание и/или изменение преимуществ, недостатков и субъективных возможностей и попытки одной из сторон оказать влияние на представление другой стороны о преимуществах или недостатках первой посредством тактики, которая может варьироваться по таким измерениям, как легитимность – нелегитимность, по соотношению использования позитивных и негативных стимулов, таких, как обещания и поощрения или угроза наказания, свобода выбора – принуждение, открытость и надежность связи, обмен информацией, уровень доверия, типы мотивов и т. д.);

– результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон (выгоды или потери, связанные с непосредственным предметом конфликта, внутренние изменения у участников конфликта, связанные с их участием в конфликте, долгосрочные перспективы взаимоотношений между участниками конфликта, репутация участников в ходе конфликта у различных заинтересованных сторон).

Заключительная стадия конфликта – его разрешение. Завершение конфликта и разрешение конфликта – неравноценные понятия: первое шире второго. Завершение конфликта предполагает его окончание, прекращение по любым причинам. Разрешением же конфликта является только то или иное положительное действие (решение) самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами. Процесс завершения конфликта может протекать разными темпами, в многообразных формах противоборства сторон. Неодинаковы его результаты и последствия. Отмечаются следующие формы процесса: одноактный, постепенный (многоступенчатый) и сочетающий элементы того и другого процессов. Эти формы обусловлены основными моделями разрешения конфликта: «победитель – побежденный», «победитель – победитель», «побежденный – побежденный».

Урегулирование конфликта – это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства. Особое место в конфликтологии занимает практика привлечения «третьей стороны» к решению конфликтов. Так, внутриличностные и межличностные конфликты могут разрешаться при активном участии психолога с привлечением разнообразных методов психокоррекционной, психотерапевтической и консультативной деятельности.

Ослабление противостояния есть первая фаза уже послеконфликтной стадии. Заключительная фаза послеконфликтной стадии – подведение итогов, оценка результатов.

### ***Конфликтные ситуации для анализа*** (Автор – С. М. Емельянов)

#### **Ситуация 1**

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке. Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

#### **Ситуация 2**

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А.

Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое, претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

### Ситуация 3

Бригада слесарей-лекальщиков (шесть человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3...5 раз, заработок его стал быстро расти и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет конфликтности.

### Ситуация 4

Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Миронова. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки. Отношения в группе были хорошие. Переводчицы – молодые женщины примерно одного возраста – помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Зеброва, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зеброва предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел



Зебровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Зеброва взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботы, воскресенья и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зебровой была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Зебровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Зебровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате – тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зебровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме Зебровой, находилось на работе строго положенное время и переводов домой не брали. Иссякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях – все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Зебровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но натолкнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов пересадил Зеброву в другую комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и во вне рабочее время. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зеброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30 % ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным – все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Проанализируйте мотивы и причины возникновения конфликта.

### **Ситуация 5**

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось,



похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

### **Ситуация 6**

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре. Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

### **Ситуация 7**

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия. Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

### **Глоссарий**

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

**Антагонизм** – непримиримое противоречие.

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

**Арбитр** – третья сторона в конфликте.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

**Инцидент** – внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

**Предмет конфликта** – объект противоречащих или несовместимых притязаний сторон, из-за которого возникает конфликт.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Список литературы

- 1 **Бабосов, Е. М.** Конфликтология : учебное пособие / Е. М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – 464 с.
- 2 **Бороздина, Г. В.** Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
- 3 **Васягина, Т. Н.** Методические указания к лекциям и семинарским занятиям по курсу «Конфликтология» / Т. Н. Васягина. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 47 с.
- 4 **Громова, О. Н.** Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – Москва : Тандем ; ЭКМОС, 2000. – 320 с.
- 5 **Гуминский, А. П.** Конфликты в повседневной жизни : практическое руководство по разрешению / А. П. Гуминский. – Минск : Тесей, 2002. – 108 с.
- 6 **Гунибский, М. Ш.** Юридическая конфликтология : учебное пособие / М. Ш. Гунибский – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
- 7 **Дмитриев, А. В.** Конфликтология : учебное пособие / А. В. Дмитриев. – Москва : Гардарики, 2001. – 320 с.
- 8 **Козырев, Г. И.** Конфликтология : учебник / Г. И. Козырев. – Москва : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2017. – 304 с.
- 9 **Кильмашкина, Т. Н.** Конфликтология. Социальные конфликты : учебник для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА ; Закон и право, 2015. – 287 с.
- 10 **Балан, В. П.** Конфликтология / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев. – Москва : Гор. линия-Телеком, 2015. – 342 с.
- 11 Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 301 с.
- 12 Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 302 с.
- 13 **Земедлина, Е. А.** Конфликтология : учебное пособие / Е. А. Земедлина. – 2-е изд. – Москва : РИОР ; ИНФРА-М, 2013. – 141 с.
- 14 **Лукаш, Ю. А.** Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. – Москва : Юстицинформ, 2014. – 158 с.
- 15 **Маллинз, Л.** Менеджмент и организационное поведение : учебно-практическое пособие : пер. с англ. / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
- 16 **Москвин, В. А.** Анатомия трудового конфликта : практическое посо-





бие / В. А. Москвин. – Москва : КУРС ; ИНФРА-М, 2015. – 150 с.

17 **Платонова, Л. В.** Психология социальных коммуникаций : учебно-методический комплекс / Л. В. Платонова. – Минск : РИВШ, 2007. – 36 с.

18 Психология и этика делового общения : учебник для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 415 с.

19 **Романчик, Н. В.** Конфликтология / Н. В. Романчик. – Минск : РИВШ, 2007. – 84 с.

20 **Соколов, С. В.** Социальная конфликтология : учебное пособие / С. В. Соколов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 327 с.

21 **Староверова, К. О.** Управление конфликтами в учреждениях культуры : методика обучения : учебно-методическое пособие. / К. О. Староверова. – Москва : Либерия-Бибинформ, 2005. – Вып. 16. – 176 с.

22 **Ходжсон, Д.** Переговоры на равных : пер. с англ. / Д. Ходжсон. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2004. – 340 с.

23 **Шейнов, В. П.** Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2010. – 912 с.

