

Санкт-Петербургский государственный университет

## **КОНФЛИКТОГЕННОСТЬ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПЕРЕГОВОРОВ**

Выпускная квалификационная работа по направлению «Конфликтология»  
основной образовательной программы магистратуры 040300

Исполнитель:  
Савина Мариия Александровна

Научный руководитель:  
Канд.псих.наук; доцент  
Иванова Елена Никитична

Санкт-Петербург  
2017

Generating Table of Contents for Word Import ...

## **Введение**

**Актуальность исследования.** В течение последних десятилетий в социальной психологии возник особый интерес к изучению конфликта. Феномен конфликта перестал рассматриваться линейно, однозначно, он не воспринимается, как отрицательное явление, ученые, занимающиеся организационной психологией, говорят о позитивном значении его как показателя развития организации, дающего возможности, преодолевая противоречия совместной деятельности, решать важные задачи для жизни профессиональных групп, все чаще исследования посвящены конструктивным конфликтам. Конфликт стал предметом изучения не только социальной, организационной психологии, но и педагогической, семейной, этнопсихологии, рассматривается как обязательный компонент жизни общества.

Проблема конфликта всегда была актуальна для любого общества: в России на всех этапах развития ее государственности конфликты оказывали большое влияние на ее историю. Многочисленные войны, революции, борьба за возможность властвовать, за собственность, разнообразные межличностные и межгрупповые, этнические конфликты, конфликты в организациях, суициды как способы решения тяжелых внутриличностных конфликтов – все это характеризует жизнь в нашей стране

В научной литературе конфликт рассматривается как острый способ разрешения значимых для людей и групп людей противоречий, которые возникают в процессе межличностного взаимодействия, вызывающий рассогласование отношений, личную неприязнь, отрицательные эмоции и состояния.

Проблема разрешения конфликтов, управления ими-одна из социально важных проблем в связи с тем, что неразрешенность ее ведет к усилению

напряженности как в отдельных организациях, так и в больших группах людей.

Она стала предметом изучения многих ученых отечественной и зарубежной науки. За рубежом первые попытки создать теорию конфликта относятся ко второй половине XIX века, в нашей стране научное изучение конфликтов началось только в 20 гг. XX столетия.

В настоящее время в мировой науке называют три научных школы конфликтологии – российскую, американскую, австралийскую, в исследованиях которых выделяются два основных подхода к пониманию конфликта: при одном из них конфликт определяется как столкновение ценностей, позиций, сторон.

Другой заключается в понимании конфликта как столкновения противоположных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов субъектов социального взаимодействия, субъектом конфликтного взаимодействия может быть как отдельный человек, так и люди и группы людей. Существуют множество определений конфликта, но во всех подчеркивается наличие острого противоречия между субъектами социального взаимодействия.

**Степень научной разработанности проблемы.** Основные теоретические положения конфликта связаны с именами Г.М.Андреевой, А.Я.Анцупова, Т.Ю.Базарова, Ф.М.Бородкина, Г.Вебера, К.Витек Н.В.Гришиной, Ф.Дойча, А.И.Донцова В.Н. Дружинина Б.Л.Еремина, С.М.Емельянова, Г.Зиммеля, Г.И.Козырева, Н.М.Каряка, Х.Корнелиус, З.Н Орловой, Т.А.Полозовой, В.Петшак, Т.С.Сулимовой, В.А.Сысенко, А.С.Спиваковской, Г.Спенсера, С.И.Самыгина, Л.Д.Столяренко, Э.Фромма, З.Фрейда, Л.Б.Филонова, Э.Г.Эйдемиллера, А.И.Шипилова, Л.Б.Шнейдера, В.П.Шейнова и др.

Так, в исследованиях Г.М.Андреевой, В.Н.Дружинина, А.С.Спиваковской, Л.Д.Столяренко рассматриваются проблемы возникновения конфликтов в малых и больших группах, их динамика,

влияние на функционирование коллективов, социально-психологические эффекты.

Осмысление конфликта в жизни отдельного человека и общества в целом, конфликтогенность самой истории человечества отражены в научных подходах Г.Вебера Ф.Дойча, Г.Спенсера

А.Я.Анцупов, С.М.Емельянов, Г.И.Козырев, А.И.Шипилов, В.П.Шейнов как представители российской научной школы конфликтологии изучали конфликт как способ разрешения противоречий между отдельными людьми и группами людей, как средство развития организации, позитивные и негативные последствия его разрешения, методы урегулирования и управления конфликтом.

Х.Корнелиус, Э.Фромм, З.Фрейд внесли огромный вклад в изучение природы конфликтности человека, изучали конфликтогенность различий между участниками взаимодействия.

Анализ научной философской, социологической, психологической, конфликтологической литературы приводит к мысли о том, что существует противоречие между тем, что, с одной стороны, проблема достаточно полно изучена, с другой стороны, существует дефицит исследований, в которых изучается такой феномен, как конфликтогенность различий между участниками переговоров. Попытка разрешить данное противоречие определила исследовательское поле и методологию данной работы.

**Объект исследования:** конфликтогенность различий

**Предмет исследования:** особенности конфликтогенности различий участников переговоров

**Цель исследования:** теоретическое обоснование проблемы конфликтогенности различий между участниками переговоров.

**Задачи исследования.**

1. На основе теоретического анализа научной философской, социологической, психологической, конфликтологической литературы определить сущность и структуру основных понятий.

2. Рассмотреть влияние различий на ход переговоров и на поведение участников.
3. Изучить способы снижения конфликтности различий в переговорах.
4. Описать методы сокращения негативных последствий различий медиаторами.
5. Показать потенциал помощи посредника в снижении различий между участниками переговоров, разработать проект программы по повышению уровня компетентности медиаторов.

**Гипотезы исследования.**

1. Профессиональная деятельность специалистов-конфликтологов повышает эффективность разрешения конфликта за счет преодоления барьеров различий между его участниками

2. Участие медиаторов в переговорах способствует повышению результативности

**Методы исследования.** В ходе исследования применялся метод теоретического анализа научной литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты исследуемой проблемы**

### **1.1. Сущность и структура понятий «конфликтогенность», «конфликтогенность различий»**

Проблема конфликтогенности и такой ее аспект, как конфликтогенность различий рассматривалась учеными в рамках конфликтологии, социальной психологии, психологии личности<sup>1</sup>.

Конфликтогенность как понятие рассматривается в нескольких аспектах:

-конфликтогенность как некое носящее негативный характер качество личности человека, склонность к инициации ссор, споров, противостояния, сопровождаемое грубостью, невоспитанностью, бестактностью, ригидностью, т.е. малоподвижностью установок

Конфликтогенный человек провоцирует конфликты, социальную напряженность в коллективе, при проведении переговоров не стремится найти общее решение, а доминировать. Конфликтогенность рассматривается и как способ манипуляции другими людьми.

Другими авторами конфликтогенность человека определяется как такая психологическая особенность личности, которая проявляется в том, что он является реальным или потенциальным источником различных конфликтов, по его вине часто возникают конфликты между людьми, и он сам своим поведением постоянно провоцирует окружающих на конфликты<sup>2</sup>.

Люди, вступающие в конфликтные отношения, имеют ряд различий:

- в целях;
- в понимании значимости их;
- в мотивации их проведения;
- в личностных особенностях.

Все эти различия носят конфликтогенный характер. Рассмотрим их более подробно.

---

<sup>1</sup> Словарь терминов и понятий по конфликтологии

<sup>2</sup> Дружинин В.Н. Психология. / В.Н. Дружинин. - М., 2001

Когда люди попадают в ситуацию переговоров, то возникает конфликтогенность их различий.

З. Фрейд, изучая человека, пришел к выводу, что он имеет конфликтную природу, так как конфликтны составляющие его психики, Эго-СуперЭго-Ид, а агрессивность и враждебное отношение к другому человеку заложены изначально, на уровне генетики.

Основатель психоанализа писал: «Человек отнюдь не мягкое, жаждущее любви создание, способное разве что защищаться лишь тогда, когда на него нападут; надо считаться с тем, что среди его инстинктивных предрасположений имеется и огромная доля склонности к агрессии... Как правило, эта жестокая агрессивность только и выжидает, чтобы быть спровоцированной, или ставит себя на службу другим целям, которые, однако, могли бы быть достигнуты и иными, более мягкими способами. При благоприятных для нее условиях, когда устранены обычно противодействующие ей силы, эта агрессивность проявляется и стихийно, обнажая в человеке дикого зверя, которому чуждо бережное отношение к собственному роду...»<sup>3</sup>

Наличие инстинкта агрессивности, конфликтности, изначально существующего соперничества, дефицита доброжелательности изучали Г. Зиммель, К. Хорни, К. Лоренц, У. Макдугалл и др.

Позиция представителей психоанализа состоит в том, что они рассматривают столкновение интересов, потребностей, ценностей в конфликте как возможность освободиться от комплексов, в том числе комплекса неполноценности, сложившегося в детстве, преодоления ситуации подавления, доминирования.

Э. Фромм в своих исследованиях указывал на конфликт самого существования человека-столкновения физического и духовного, что

---

<sup>3</sup> З. Фрейд З. «Подавление, симптомы и тревога» /Тревога и тревожность. Хрестоматия.- М., Персе, 2008.-240с..... 112–113].

создает необходимость разрешения собственных противоречий и провоцирует враждебное отношение к другому человеку<sup>4</sup>.

К. Левин в своей знаменитой теории поля отмечает другой конфликт, создающий предпосылки для проявления конфликтогенности личностей, вступающих во взаимодействие, суть которого в нарушении гомеостаза индивид – среда<sup>5</sup>.

Другая позиция в рассмотрении конфликтогенности различий между людьми, у Д. Доллард: он пишет о том, что любое взаимодействие, в процессе которого люди пытаются договориться, приводит их к ситуации фрустрации, т.е. неразрешимости, туннельности, а это ведет к эскалации агрессии<sup>6</sup>.

В ряде научных подходов формулируется мысль о том, что причины конфликтов необходимо искать в участниках переговоров.

Э. Фромм в «Анатомии человеческой деструктивности» указывал на то, что в основе злокачественной человеческой агрессии лежит не инстинкт, а определенный потенциал, который уходит своими корнями в условия существования человека как особи».

Э.Фромм выделяет спонтанную и связанную со структурой личности формы деструктивности. Спонтанная форма определяется вытесненными в бессознательное деструктивными импульсами, которые активизируются в особых ситуациях, лично значимых для данного человека.

Изучая конфликтогенные свойства личности, В. С. Мерлин обращал внимание на то, что в силу борьбы с природой человека появляются трудности и барьеры для удовлетворения личностных мотивов и социальных отношений личности, а удовлетворение одних мотивов создает предпосылки для возникновения других, неудовлетворенных,

---

<sup>4</sup> Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности/Э.Фромм.-М., 2000

<sup>5</sup> Шейнов В.П. Управление конфликтами/В.П.Шейнов-М.

<sup>6</sup> Там же

социальная жизнь ограничивает и подавляет глубокие, значимые, активные мотивы<sup>7</sup>.

Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин отмечают: «В результате возникает психологический феномен дезинтеграции личности в условиях действия таких противоречий, то есть нарушения ее гармоничной психологической целостности, превалирование какого-то одного психического свойства над другими (или в ущерб другим), что затрудняет адекватное субъективное отражение реальности, деформирует существующие связи и, в свою очередь, приводит к дезадаптации личности»<sup>8</sup>

А. А. Бодалев выделяет группы психологических противоречий.

1-ая группа связана с функционированием личностных субъективных факторов: мотивов деятельности, существующих влечений, потребностей человека, инстинктов и пр. Психологи указывали, что бессознательные факторы деструктивны для личности. Так, различные виды страхов, в том числе страха смерти и агрессивности и безжалостности мира, осознание своей неполноценности могут нести отрицательный смысл и негативно сказываться на том, как человек взаимодействует с другими и ведет себя в ситуации переговоров при конфликте.

Психические травмы детства, когда подавлялась потребность ребенка в автономии, лидерстве и утверждении себя как личности способствуют активизации феномена конфликтности различий во взаимодействии с другими людьми, независимо от пола, возраста и даже социального статуса оппонента.

Противоречия, которые вызваны бессознательными факторами, связаны с конфронтацией неосознаваемых человеком сильных причин с нормами и санкциями реальной жизни. Эти противоречия сложны, малоизменяемы,

---

<sup>7</sup> Мерлин В.С. Психология индивидуальности/В.С.Мерлин.-М.:Издательство: МОДЭК, МПСИ,2009.

<sup>8</sup> Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г.. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. 2-е изд./ Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.

неуправляемы или малоуправляемы, может привести личность к дезадаптации.

2-ая группа противоречий напрямую связана с индивидуально-типологическими и характерологическими факторами, они осознанны, поэтому возможность произвольного изменения выше.

Человек может осознавать особенности своего темперамента, черт характера в ситуации конфликта, но это не всегда дает возможность произвольного регулирования поведения.

Это можно наблюдать в ситуации столкновения психологических особенностей разных людей и требованиями, социальными ожиданиями профессиональных групп. В связи с этим можно говорить о социально-психологической несовместимости, рассогласовании характеристик профессиональной деятельности, особенностях реагирования человека на нестандартные ситуации и тд.<sup>9</sup>

3-ья группа противоречий связана с направленностью личности, имеющей определенный опыт. Это проявляется как конфликт между ожидаемым и реальным: возможностями конкретной личности и социальными стандартами, образцами, имеющимися способностями и требованиями, внутренними нормами поведения человека и организационными правилами.

Обобщая выше сказанное, следует говорить о сочетании всех трех групп противоречий в ситуации конфликта и попыток его разрешения.

В то же время есть основания говорить о том, что преобладают противоречия, связанные с бессознательными факторами, которые можно считать базисными, определяющими все другие.

Они проявляются в поведении человека, его деятельности, в том числе и профессиональной, отношениях с другими людьми, в общении с ними, что и объясняет большое многообразие конфликтов.

---

<sup>9</sup> Там же

Исследования ряда отечественных и зарубежных психологов показали, что конфликтогенность различий участников взаимодействия, переговоров зависит от того, насколько выражены у них недоверие к другим людям и эгоизм<sup>10</sup>.

Социальные психологи, сторонники теории социального научения, в своих исследованиях указывают на то, что происходит социальное научение агрессии, конфликтному поведению, акцентируется внимание на том, успехи и высокие результаты достигаются с применением силы, противостояния, соперничества, что в сознании людей создает определенную модель поведения-конфликтную.

Психологами выделен феномен спонтанной агрессии, которая характеризуется бессознательной радостью, возникающей в связи трудностями и неудачами других. В ситуации взаимодействия человек указывает на ошибки своим оппонентам, при этом проявляется немотивированное и сильно выраженное желание унижить, обидеть, создать неловкую ситуацию для другого человека.

Высокие показатели по другому параметру – реактивная агрессия – имеют 47 % обследованных, а низкие – только 4 %. Такой феномен, как реактивная агрессия исследователи характеризуют как агрессивность личности при взаимодействии, как типичную реакцию для данного человека. Характеризуя этих людей, отмечают у них, прежде всего, недоверие к миру и недоверчивость как личностную черту, обидчивость.

Обращает на себя внимание конфликтность, неуправляемая агрессивность при защите личных интересов, высокий уровень раздражительности как проявление эмоциональной нестабильности, неспособности к самообладанию, неадекватностью ситуации реакции.

К. Томас отмечает, что в ситуации конфликтного взаимодействия необходимо учитывать, что у каждого человека есть определенный

---

<sup>10</sup> Андреева Г.М. Психология. Социального познания/Г.М.Андреева- . М., 2003.

перцептивный опыт или опыт восприятия тех или иных событий или людей<sup>11</sup>. Анализируя ситуацию, человек должен ориентироваться на то, как она обозначается в принятых в обществе терминах и как рассматривается личностью.

Автору принадлежит заслуга формулирования конфликтологической теоремы, суть ее в следующем: когда ситуации взаимодействия воспринимаются в качестве реальных, то они и становятся таковыми по возникающим последствиям.

Примером реализации теоремы К.Томаса в жизни является ситуация, описанная Р. Мертоном с названием «самоисполняющееся пророчество».

Росс, Нисбетт, проводя изучение особенностей поведения людей в ситуации взаимодействия, сделали вывод о том, любое сделанное предложение, кажущееся человеку или группе людей его предлагающей оптимальным, соответствующим интересам и ожиданиям всех участников переговоров, в восприятии оппонента или группы оппонентов, выслушивающих это предложение, является противоречащим интересам, невыгодным и провокационным<sup>12</sup>

Авторы обнаружили и ее один интересный эффект, который получил название «реактивное обесценивание», суть которого в том, что те, кто предлагает компромисс как способ разрешения возникшего конфликта, обречены на разочарование в связи с тем, что предлагаемые инициативы воспринимаются настороженно, уступки расцениваются как незначимые или имеющие провокационный характер или выгодные другой стороне.

Субъективные представления человека могут оказывать большое влияние по сравнению с объективными факторами, что подтверждается рядом эмпирических данных.

---

<sup>11</sup> Анцюпов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология./А.Я. Анцюпов , А.И.Шипилов-М., 1999.

<sup>12</sup> Там же

Ситуация взаимодействия людей может быть конфликтогенной и содержать многообразные противоречия. Б. Ф. Ломов писал о том, что «в общении возникают разные типы противоречий: между субъективными отношениями общающихся людей, между их мотивами (и целями), между требованиями личности со стороны других людей и ее возможностями выполнить эти требования, между оценкой личности другими людьми и ее самооценкой, между содержанием общения и его формой и т. д.»<sup>13</sup>.

Ю. Н. Емельянов, соглашаясь с Б.Ф.Ломовым, отмечал, что из непротиворечивой любой ситуации человек при желании и потребности может смоделировать конфликт<sup>14</sup>.

Но можно говорить и о том, что есть ситуации, когда противоречия существуют объективно, но стороны конфликта воспринимают их иначе, не как реально существующую конфликтную ситуацию.

Так, например, манипулятивная модель поведения – это реально существующая ситуация конфликта, когда объект манипуляции не замечает ее, не осознает ее как конфликтную.

Таким образом, конфликтологи приходят к выводу о том, что противоречие не всегда тождественно самому конфликту, оно существует объективно, а конфликт - это результат восприятия человеком самой ситуации и интерпретации им его или другими участниками ее.

Противоречия, реально существующие, определяют то конфликтное взаимодействие участников ситуации, которое происходит, но и сами участники конфликтного взаимодействия проектируют и конструируют конфликт, придавая этой ситуации важное значение.

Возникновение ситуации конфликта не прямое следствие реально существующих противоречий, а процесс, характеризующийся такими

---

<sup>13</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта 2-е издание, переработанное и дополненное/ Н.В.Гришина Москва • Санкт-Петербург, 2008

<sup>14</sup> Там же

стадиями: реально существующая ситуация - ее переработка, интериоризация и интерпретация человеком - конфликтная ситуация.

Человек, интерпретируя возникшую ситуацию как конфликтную или наблюдая или ощущая ее напряженность, проявляющуюся в общении, отношениях, взглядах, мимике, пантомимике, использовании оппонентом определенных речевых конструкций, начинает вести себя в соответствии с правилами конфликтного поведения и взаимодействия, принятыми в обществе, в организации, в культуре, что переводит ее в реальный конфликт.

И здесь необходимо осознать, какие факторы определяют восприятие человеком или группой людей ситуации как определенно конфликтной и как затем происходит переход к взаимодействию в конфликтной модели.

Главным признаком, на который человек ориентируется при определении характера ситуации, является субъективно воспринимаемая несовместимость своих целей, потребностей, интересов и целей, потребностей и интересов другой стороны.

У. Клар, изучая этот эффект, делает вывод о том, что конфликт необходимо воспринимать не только как характеристику или свойство ситуации, а как итог взаимодействия людей. При этом, указывает автор, если эта ситуация осознается как конфликтная, то человек или группа людей будут подбирать доказательства, которые подтвердят правомерность этой позиции<sup>15</sup>.

Исследователи-конфликтологи, размышляя о несовместимости целей противостоящих сторон как главном признаке субъективного восприятия реально существующей ситуации как конфликтной связывают ее с ощущением некой угрозы.

«Конфликтная ситуация несет в себе угрозу для того или иного участника взаимодействия и требует мобилизации имеющихся в его распоряжении ресурсов, чтобы либо а) добиться желаемой цели, если речь идет о стороне, выступающей как активное начало, либо б) обеспечить

---

<sup>15</sup> Там же

максимальную возможную защиту, если речь идет о пассивном участнике взаимодействия»<sup>16</sup>.

Резюмируя сказанное, можно отметить, что конфликт можно рассматривать как субъективно воспринимаемую угрожающую противоречивую ситуацию, как возникшую несовместимость сторон.

Когда ситуация проинтерпретирована человеком или группой людей как конфликтная, то представление о ее характере и о ней в целом будет складываться с учетом ее восприятия в обществе, буде происходить своеобразная «подгонка».

В рассмотрении проблемы конфликтности различий участников переговоров следует остановиться и на роли эмоций.

Форгас, изучая их, говорил о том, что «люди реагируют на ситуации не столько в терминах объективных черт и описательных характеристик ситуации, но и в терминах их чувств и эмоций по поводу события», таким образом, они чувствуют, что это ситуация конфликтна, чем понимают это<sup>17</sup>.

В ситуации конфликта большую роль играют отрицательные установки и восприятие другой стороны, что возникает из-за того, что каждая сторона ожидает и потом воспринимает неприятие и отрицательное отношение со стороны оппонентов, что провоцирует раздражение, агрессию, формируются негативные установки по отношению к оппонентам.

Никто не хочет принять вину в том, что именно он или они создают это неприятие, однако именно это могло бы препятствовать формированию отрицательных установок по отношению к другой стороне, а конфликт можно разрешить, принимая совместное, обоюдовыгодное решение<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Там же, с.324

<sup>17</sup> Там же

<sup>18</sup> Там же

Но экспериментально доказано, что принятие вины одной группой конфликтующих возможно при несложном конфликте, который для сторон не имеет важного значения, а в сложном и значимом конфликте ответственность и вина при неблагоприятном разрешении его возлагается на другую сторону.

С. Брем это объясняет двумя причинами: первая- своеобразной формой самозащиты, когда человеку для сохранения самоуважения и уважения других выгодно исказить события, так как самообвинение и самобичевание крайне неприятны и трудно переживаемы.

Вторая причина – это восприятие ситуации, что объясняется существованием различий между позициями конфликтующих сторон<sup>19</sup>.

Человеку, чтобы сохранить самоуважение и самодостаточность, легче считать, что его заставляют реагировать на конфликтное поведение оппонентов, а не они реагируют на его провокации. Это позволяет оправдать свое поведение и не осмысливать причины поведения других. Вот почему по мере возрастания напряженности взаимодействия и противостояния стороны находятся в поиске аргументов в пользу того, что конфликт не по их вине.

Н. В. Гришина, проводя эксперимент, установила, что образ оппонента 24,0 % людей от общего числа выборки воспринимали как положительный или индифферентный. Все остальные испытуемые дали отрицательные оценки противоположной стороне<sup>20</sup>.

Так были использованы характеристики эмоционального поведения оппонентов: вспыльчивые, агрессивные, нервные, указания на негативные черты характера и неприемлемые модели поведения: не признает никого, кроме себя, ни за что не хочет отвечать, ему бы только получить свое и спрятаться за спины других и тд.

---

<sup>19</sup> Там же

<sup>20</sup> Там же

Указывалось и на наличие проблем у конфликтующей стороны, связанных с общением: необщительная, не умеет выстраивать общение, не слушает, а только сама говорит, не умеет выражать мысли и тд

Отмечались негативные отношения с окружающими: боятся, но не уважают, никто не любит и тд. Есть указания на внешние недостатки: некрасивая, не умеет одеваться, непривлекательная и тд.

А в свои психологические характеристики люди, принимавшие участие в обследовании, включили то, что имеет выраженный положительный характер: разговорчивая, коммуникативная, умею общаться, добродушная, оптимистичная, остроумная, имеющая большой круг общения, спокойный, рукастый, организованный, инициативный, решительный и тд (67 % от общего числа)

Про недостатки обследованные пишут в позитивной форме: часто обижаюсь, но легко отхожу, делаю все по-своему, когда уверена, что это правильно и тд, что составляет 19 %. Нейтральная самооценка выявлена у 7 % испытуемых.

Таким образом, данные исследований ученых показывают выраженную необъективность и пристрастность в восприятии образа оппонента и тенденцию к делегированию ответственности за разрешение конфликт на другую стороны, которой приписываются только отрицательные качества. Такая позиция способствует обесцениванию личности другого человека и укреплению своей позиции, т е следует говорить о реализации функции самозащиты в ходе противоборства в системе «Я – Другой», «Наши-не наши», «Мы – Они»

Каждая из сторон конфликта воспринимает другую сторону как обезличенную, как носителя враждебной идеологии и философии, не персонифицируя свое отношение. Это ведет к эскалации, нарастанию конфликта, минимизируя факторы, удерживающие от агрессивных моделей. Обезличивание людей ведет к дегуманизации отношения к ним.

Это подтверждают результаты известного эксперимента Милграма, когда испытуемые, не видя человека, выступающего в качестве ученика, подвергали его сильному шоку.

Обезличивание оппонента ее одно из появлений конфликтогенности взаимодействия различных людей, когда одна сторона деперсонализирует другую, рассматривая как некое образование, не имеющее достоинств, и видит в ней причину своего агрессивного поведения, пытаясь найти разумное оправдание его. В этом случае человек или группа сам или сама себе разрешает применение жестких мер, приемов ведения спора, что и ведет к зарождению конфликта.

Существует и феномен самообезличивания, когда человек теряет чувство идентичности, становится как бы «не собой», что позволяет вести себя агрессивно. Социальные психологи выявили факт, что чем количественно больше группа, к которой относится человек, то тем больше вероятность того, что в ситуации конфликтного взаимодействия он утратит чувство идентичности и «выпустит» природную, заложенную в глубинах бессознательного, агрессию.

Факторы, которые способствуют обезличиванию самого себя, это прежде всего совместные для всех людей в коллективе профессиональные действия, одинаковый имидж-одежда, стиль и тд., эмоциональное перевозбуждение, хроническое недосыпание, проявление синдрома эмоционального и профессионального выгорания.

Ф.Зимбардо изучал влияние одежды на агрессивность людей и выявил, что выяснил, что когда людям, которым была поручена роль педагогов, избивавших учащихся, надевали одинаковые для всех шляпы, то их агрессивность увеличивалась<sup>21</sup>.

Одинаковая одежда купирует проявления индивидуальности человека и сдержанности демонстрации его отношения к происходящему, есть экспериментальные данные того, что дегуманизация образа другого

---

<sup>21</sup> Зимбардо Ф. Ляйппе М. Социальное влияние/Ф. Зимбардо, М.Ляйппе.-М, 2002

человека, создающая впечатление минимального соответствия природе человека и ожиданиям и требованиям социума, облегчает проявление любых видов агрессии.

Это может происходить, так потому, что социальные нормы, ограничивающие человека в его желании причинить людям вреда, кажутся менее существенными. Результаты исследований конфликтологов свидетельствуют о том, что дегуманизация оппонента или оппонентов происходит, когда одной из сторон кажется, что другая не принимает и не ориентируется на ценности, принципиально важные для другой стороны.

Этому процессу, его эскалации способствует использование определенной лексики: это и обидные для другой стороны слова, обозначающие непрофессионализм или несостоятельность оппонентов, обидные клички, грубые обращения, уничижительные слова, что открывает путь к проявлению агрессии другой стороны, так как дегуманизируют ее.

Отрицательные установка и восприятие имеют основание оставаться и запоминаться надолго, так как одно отрицательные убеждения оправдывают негативные чувства, а последние негативные создают ощущение, что отрицательные убеждения имеют право быть и справедливы.

В систему человеческого взаимодействия включены механизмы самоподкрепления, и когда они действуют, то отрицательные представления о другой стороне провоцируют последствия, подтверждающие и усиливающие существующие установки.

Самоподкрепление как механизм может включать такие феномены, как пророчество, которое человек создает сам для себя, и оно исполняется, самопрограммирование, самооправдание человеком себя, избирательное восприятие происходящего, прекращение всех контактов и тд..

Отрицательные представления человека или группы людей о других, вступивших в конфликтное взаимодействие, заставляет себя вести таким образом, что провоцирует агрессию, обиду, негативное разочарование,

возмущение и реакцию, подтверждающую первичные представления оппонентов и их ожидания.

Аналогичный процесс приводит к ответным негативным представлениям, что называется конфликтологами и социальными психологами самоисполняющимся пророчеством.

Оно усиливается тем, что другая сторона делает, тем самым убеждая первую в ее худших подозрениях. Но иногда «предвидение» оправдывается потому, что другая сторона ничего не делает для того, чтобы разубедить первую в ее подозрениях. В этом случае предубеждение одной стороны подтверждается отсутствием каких-либо действий со стороны другой.

Второй механизм, способствующий сохранению сложившейся установки и особенностей восприятия, самооправдание, суть которого в том, что человек свои неудачные действия стремится оправдать.

Таким образом, отрицательные представления одной конфликтующей стороны о другой активизируют агрессивные действия по отношению к последней.

Когда у оппонентов сложилось негативное представление о другой стороне, сформировался отрицательный образ, то избирательное восприятие будет стимулировать поиск информации, подтверждающей негативное впечатление. Оппонент, который воспринимался как неуступчивый человек, воспринимается как упрямый, некорректируемый, неспособным к переговорам.

Несмотря на то, что термин «избирательное восприятие» имеет отрицательный смысл, но это явление вынужденное, так как человеку поступает огромное количество информации, это больше, чем в состоянии переработать человеческий мозг. Возникает необходимость в фильтре для информации. Но избирательное восприятие человеком информации опасно на этапе кульминации конфликта, так как подтверждает и увеличивает отрицательные представления и напряженность.

Таким образом, мы рассмотрели феномены, которым в последнее время в научной литературе уделяется большое внимание «конфликтogenicность», «конфликтogenicность различий», которые должны стали предметом междисциплинарных исследований, причины агрессивного поведения человека в ситуациях взаимодействия с другими людьми, проявления враждебности и нежелания понять и принять позиции оппонента.

## **1.2. Переговоры как способ преодоления конфликтогенности различий участников взаимодействия.**

Переговоры - это процесс совместного обсуждения предмета конфликта или интересов, целью которого является принятие решения, которое устраивает обе стороны<sup>22</sup>. Ряд ученых рассматривают переговоры как одну из фаз конфликта, другие как средство его разрешения, третьи как метод урегулирования конфликта. Если переговоры рассматривать, как метод разрешения конфликтов, то следует отметить, что он включает широкий арсенал тактических приемов, которые направлены на выбор обоюдо приемлемых путей для обеих сторон.

Если это процесс, то необходимо рассмотреть его процессуальные характеристики, т.е. фазы, задачи, которые ставятся на каждой, логику построения. Изучение процесса переговоров как способа разрешения конфликтов началось в 18 веке, и заслуга написания первого в мире исследования его принадлежит дипломату Франсуа де Кальер, который в своей книге «О способе ведения переговоров с монархами» описал возможные пути разрешения конфликтов на высоком и ответственном уровне.

Когда участники конфликта начинают осознавать его наличие, то им необходимо сделать выбор, который находится в диапазоне решений: -

- ориентироваться на свои действия в его разрешении или урегулировании;
- ориентироваться на действия с другой стороной.

В последнем случае речь идет о том, что переговоры становятся моделью взаимодействия в конфликтной ситуации, предполагающей согласование целей, ценностей, потребностей, интересов оппонентов

---

<sup>22</sup> Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры/Б.И.Хасан-.М.

через обсуждения противоречий и разногласий, т е переговоры можно считать универсальной моделью разрешения конфликтов.

Б.И. Хасаном в его книге «Конструктивная психология конфликта» сформулированы главные: принципы, которые должны учитываться при ведении переговоров:

- осознание участниками их важности и необходимости;
- проявление волевых усилий для получения позитивного результата, согласование позиций;
- учет собственного интереса и интереса другой стороны, что должно быть поставлено в центр внимания и обсуждения;
- необходимость достижения удовлетворенности, так как это мера успешности переговоров;
- наличие знаний, представлений об их структуре, опыта ведения переговоров, сформированных навыков;
- наличие ресурс для реализации принятых совместных решений, внешние и внутренние ресурсы измеряют степень серьезности намерений конфликтующих сторон<sup>23</sup>.

Переговоры в последнее время рассматриваются как особая и эффективная форма социального взаимодействия и в ней выделяют такие особенности:

- они проводятся в ситуации разнонаправленных интересов людей или групп людей, которые не идентичны и могут быть диаметрально противоположны.
- многообразие интересов влияет на возникновение ситуации взаимозависимости, причем, чем больше она, тем большие усилия прилагаются, чтобы найти общее решение, устраивающее всех.

Таким образом, переговоры - это такой процесс социального взаимодействия людей, когда они для достижения собственных целей ищут пути, позволяющие и другой стороне получить желаемый результат.

---

<sup>23</sup> Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры/Б.И.Хасан-.М.

При оценке других способов разрешения и урегулирования конфликта, управления его ходом и результатами переговоры имеют преимущества:

- непосредственное прямое взаимодействие сторон;
- возможность контролировать свое взаимодействие, устанавливать временной регламент, диапазон обсуждения, воздействовать на ход переговоров и результат, определять рамки приемлемого в решениях и соглашениях;
- принять решение, удовлетворяющее всех, уйти от решения, когда одна сторона явно проиграет, ее интересы будут нарушены;
- решение, устраивающее всех, может иметь неофициальный и неформальный характер;
- сохранение конфиденциальности.

В.П. Ратников, рассматривая переговоры как способ разрешения конфликта, выделяет типы переговоров, обозначая основания для этой классификации:

- количество участников переговоров: двусторонние, многосторонние;
- привлечение «третьей стороны», нейтральной, объективно настроенной стороны: прямые, предполагающие контактное взаимодействие; не прямые, опосредованные, допускающие вмешательство третьего лица;
- цели людей, участвующих в переговорах: о продлении сроков принятых когда-либо соглашений, о перераспределении обязанностей и привилегий, когда одна сторона требует других решений в свою пользу в ущерб интересам другой; о создании других условий, продлении сроков взаимодействия между сторонами конфликта и принятии новых решений; о решении других вопросов (разъяснение позиций оппонентов, показ доброго отношения и т.п.)<sup>24</sup>.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. выделяют и такой тип переговоров, который зависит от целей участников и связан с процессом нормализации,

---

<sup>24</sup> Ратников В.П. Конфликтология. 3-е изд./В.П.Ратников.-М., 2008.

переводом отношений к конструктивному взаимодействию сторон, при этом, как отмечают авторы, большую помощь оказывает третья сторона<sup>25</sup>.

Среди существующих классификаций переговоров выделяется и классификация Козырева Г.И., который называет в зависимости от масштаба проблем переговоров внутренние и внешние (международные) переговоры<sup>26</sup>.

Ориентируясь на статус участников, говорит о переговорах на высшем уровне (короли и королевы, президенты, главы правительств), высоком уровне называет переговоры уровне министров, представителей администрации президентов и тд.

В рассмотрении проблемы исследования важно остановиться и на функциях переговоров:

-поиск совместного устраивающего всех решения, это главная функция; в ситуациях негативного опыта предыдущих попыток, когда система интересов и неудач инициируют к началу повторных переговоров;

-функция передачи информации состоит в том, чтобы иметь знания о существующих интересах, потребностях, позициях, подходах к принятию решения возникшей проблемы и предоставить адекватную информацию о себе.

Нельзя конструктивно разрешить противоречие, если нет понимания сущности разногласий взглядов на проблему, причин возникновения конфликта, подлинных целей, точек зрения обеих сторон. Иногда оппоненты, манипулируя другой стороной, используют переговоры для дезинформации и дезориентации своих оппонентов;

-коммуникативная функция тесно связана с процессом выстраивания, поддержания и оптимизации отношений сторон конфликта;

-регулятивная функция, определяющая деятельность конфликтующих и реализующаяся, когда стороны конфликта пришли к каким-либо

---

25. Анцюпов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология./А.Я. Анцюпов , А.И.Шипилов-М., 1999.

26 Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. высш.уч.зав./ Г.И.Козырев.-М., 2001

договоренностям и особое внимание уделяется выполнению решений, функция проявляется и т. в ситуации, когда для воплощения в жизнь совместных решений они подвергаются конкретизации.

-функция пропаганды связана с тем, что участники переговоров пытаются влиять на общественное мнение, чтобы оправдать свои действия, опорочить другую сторону, создать антирекламу, предъявить ей свои претензии, привлечь как можно больше на свою сторону сочувствующих, единомышленников, союзников и т.п.;

-маскировочная функция, которая реализуется при переговорах для достижения нужных эффектов, поэтому стороны конфликта не заинтересованы в принятии совместного разрешения существующего между ними противоречия, так как решают другие задачи. Одна сторона стремится успокоить другую, чтобы выиграть время, создать иллюзию сотрудничества.

Безусловно, переговоры многофункциональны и реализуют одновременно несколько функций, но главной функцией должна быть функция поиска совместного обоюдодоприемлемого, выгодного для обеих сторон решения.

Конфликтологами выделены две главных стратегии ведения переговоров: позиционный торг, связанный с конфронтационным типом поведения участников, и конструктивные переговоры, определяющие другой тип взаимодействия-партнерство. Выбор стратегии зависит от ожиданий сторон, значимости предмета переговоров, критерия их успешности, который для себя определила каждая сторона, последствий их успешности или неуспешности.

Позиционный торг - это стратегия переговоров, в которой конфликтогенность различий между участниками взаимодействия проявляется ярко, ориентирована на борьбу, конфронтацию и отстаивание

свои позиций до конца<sup>27</sup>. Следует рассмотреть понятия « позиции и интересы». Позиции - это те исходные платформы, с которых определяется что оппоненты хотят получить в результате переговоров. Интересы же указывают на причину появления того, чего хотят добиться, о чем заявляют стороны.

Позиционный торг как стратегия поведения в переговорах особенности:

- участники процесса переговоров стремятся к реализации поставленных целей, не заботясь удовлетворенностью другой стороны результатами;
- переговоры проходят на экстремально полярных позициях, обозначенных конфликтующими сторонами, которые активно отстаиваются;
- гипертрофируется различие позиций оппонентов, сходство принципиально не признается;
- действия направлены на противостоящих, часто на их личностные особенности, решение самого конфликта перемещается на второй план;
- оппоненты скрывают и искажают информацию о своем понимании сути конфликта, своих ожиданиях относительно результатов, перспективах развития отношений;
- перспектива отрицательного результата переговоров может способствовать сближению позиций и поиску компромиссных решений, но это не гарантирует новых конфликтных отношений при первом удобном случае;
- третьи лица используются для укрепления своей позиции;

Основное отличие между разными вариантами стратегии-мягким и жестким в том, что жесткий стиль предполагает получение максимального результата с минимальными уступками оппоненту, мягкий стиль допускает уступки с двух сторон для достижения соглашения.

---

<sup>27</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.:Наука, 1992. С. 22—25.

Ограничения позиционного торга как стратегии:

- может привести к нерациональным соглашениям, не отвечающим коренным интересам обеих сторон;
- может быть неэффективным, так как в процессе обсуждения растет значимость соглашения и потраченного времени, возникают опасения, что конфликт не будет разрешен;
- нарастание межличностной напряженности, возможен полный разрыв отношений;
- недостатки этой стратегии увеличиваются в несколько раз, если в переговорах участвует больше двух сторон.

Эта стратегия приемлема, когда есть выраженная зависимость от оппонента или третьей стороны, например, в вертикальных конфликтах<sup>28</sup>.

Другой стратегией, которую называют конструктивной, учитывающей интересы сторон, использование тактик партнерского партнерства.

Характеристика стратегии конструктивных переговоров:

- совместный анализ проблемы и поиск вариантов ее разрешения, позиционирование партнерства;
- акцент не на различиях позиций, а общности интересов, что требует их диагностики, поиска общих точек зрения, прояснение своих интересов, принятия интересов оппонентов;
- поиск выгодных для обеих сторон путей выхода из конфликта, увеличение количества разнообразных вариантов, изучение предпочтительности вариантов для другой стороны;
- использование объективных критериев, позволяющих принять рациональное решение, открытое обсуждение существующей проблемы с использованием убедительных аргументов;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться

---

<sup>28</sup> Там же

понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Такие переговоры оптимальны, так как ни одна сторона не получает и не пытается использовать свои преимущества, результаты воспринимаются как объективные, справедливые и приемлемые для обеих сторон. Можно говорить, что перспективы дальнейших отношений оптимистичны, стороны будут стремиться к реализации решений без давления и дополнительных санкций<sup>29</sup>.

Ограничения стратегии:

- выбор не может быть односторонним, так как стратегия направлена на сотрудничество;

- неэффективна в условиях уже возникшего конфликта, так как оппонентам сложно перестроиться с противоборства на партнерство, для этой перестройки нужно время;

- ограниченный ресурс который есть у участников переговоров, когда возникают сложности деления предмета конфликта, и тогда деление пополам воспринимается как оптимальное и справедливое решение.

Фазы переговоров:

1. Подготовка к проведению переговоров имеет два направления- организационное, которое включает формирование состава переговорщиков, определение оптимального места и времени проведения, согласование вопросов, которые будут рассматриваться, и содержательное.

Содержательное направление включает анализ существующей проблемы возможностей альтернативных решений, определение подхода к

---

<sup>29</sup> Шмидт У.Х., Таннембаум Р и др. Ведение переговоров и разрешение конфликтов/ У.Х. Шмидт, Р.:анненбаум.- М.:Альпина Бизнес Букс ,2006.

ведению переговоров, постановка целей, задач, осмысление четкой позиции, формулирование предложений и создание банка их аргументации, подготовка документов, необходимых справочных материалов и т.д.; проведение обсуждения сложных вопросов с использованием «мозгового штурма», опрос экспертов по оценке предлагаемых вариантов решений.

Следующей стадией является стадия ведения переговоров, которые начинаются, когда оппоненты начинают обсуждать противоречия, существующие между ними и проблему.

Выделяют три этапа переговоров:

1-ый посвящен диагностике интересов, взглядов, позиций их участников;

2-ой - это обсуждение проблемы, аргументация позиций, предлагаемых путей разрешения противоречий;

3-ий связан с процессом согласования всех предложений, позиций и создание проекта совместного решения<sup>30</sup>.

Прежде всего, необходимо выяснить позиции другой стороны, сравнить ее со своей, обсудить, найти рациональное зерно. Важно, чтобы вся информация была доступной, понятной каждой из сторон, не вызывала сомнений, проверенной.

При переговорах нужно помнить, что лучше говорить мало, чем очень много; мысли следует формулировать четко, используя такие грамматические конструкции, которые будут восприниматься легко оппонентами.

Следует также учитывать, что смысловую нагрузку имеют темп речи, ее громкость, интонации речи, так как они дают информацию о состоянии, человека, его личностных качествах, достоверности передаваемой информации.

---

<sup>30</sup> Там же

Вторая стадия важна потому, что на ней человек информирует другую сторону о своей позиции, при обсуждении ее важное значение имеет отбор аргументации, ее качество, насколько она убедительна.

На третьей стадии люди стремятся найти общую формулу, а далее ее начинают детализировать, т.е. разрабатывают итоговый вариант общего решения.

Таким образом, мы рассмотрели переговоры как процесс, в развитии которого оппоненты, имеющие различные позиции, личностные особенности, приходят к общему решению, преодолевая барьеры неприятия позиции другого. Выбор стратегии разрешения конфликтной ситуации связан с конфликтогенностью различий участников взаимодействия, выбирается либо конфронтационный тип поведения или конструктивный.

### 1.3. Влияние различий на ход переговоров и на поведение участников

Результативность проводимых переговоров в ситуации конфликтного взаимодействия во многом зависит от того, какие люди в них участвуют. Здесь следует говорить о темпо-ритмических показателях, особенностях структуры темперамента, особенностях характера, социального и жизненного опыта человека.

Человек, имеющий холерический темперамент, не переносит критики как и ситуации, когда ему противоречат. Холерик и в ситуации конфликта говорит что думает, принимает решения по настроению, сначала озвучивает определенную точку зрения, через несколько часов диаметрально противоположную. С холериком в ситуации конфликта нужно чаще соглашаться с ним и не вызывать отрицательные эмоции. Конфликты, ссоры холерики быстро забывают. В ситуации конфликта сердится, может наговорить обидных слов, о которых потом сожалеет.

Сангвиники общительны, ситуацию конфликта рассматривают поверхностно, им трудно признать ошибки, которые они совершают часто. Мимика в конфликте богата, свидетельствует о мыслях и состояниях. Сангвиники могут прекратить взаимодействие, если они перестанут получать нужные им эмоции и ощущения.

Меланхолики тяжело переживают конфликтные ситуации, они крайне обидчивы, ранимы, не выносят, когда на них повышают голос, не переносят критику в свой адрес. В конфликтном взаимодействии с меланхоликом следует находить компромисс или найти пути выстроить сотрудничество.

Меланхолик не может в конфликте быстро принять решение, в ситуации дефицита времени он впадает в эмоциональный ступор, разрешение конфликта будет проблематичным.

Флегматики не демонстрируют свои подлинные эмоции, общаться с ними сложно в ситуации конфликтного взаимодействия, им необходимо все взвесить, рассчитать, им требуется много времени для принятия решения. Оппоненты должны учитывать, что общение с флегматиками нужно строить,

используя рациональные способы убеждения, систему продуманных аргументов, лаконичные конструкции.

На поведение людей в возникновении межличностных конфликтов и в их разрешении значительное влияние оказывают различия в типах людей, что необходимо учитывать при попытках предупреждения конфликтов и их разрешения.

Люди отличаются друг от друга. В истории науки было сделано множество попыток объяснить и построить типологию индивидуальных особенностей людей.

Конфликтогенными являются и характеры участвующих в ситуации взаимодействия. Проблема влияния типов характеров на возникновение и их разрешение конфликтов в том, что люди с различными характерами могут повести себя по-разному.

Интроверты ориентированы на явления своего внутреннего мира, который для них самая важная ценность, а экстраверты направлены на внешний мир, внешние впечатления. Межличностные конфликты между ними возникают из-за разного отношения к миру, представлении о способах решения задач. Экстраверт часто активен, динамичен, постоянно говорит, все обсуждает вслух, интроверту необходимо все обдумать, прежде чем сказать. Первый тип быстро и легко переходит к новой информации при обсуждении проблемы и открыто её обсуждает, а интроверта это вводит в затруднение, ему нужно время для осмысления<sup>31</sup>.

При совместном решении проблемы экстраверт может быть в принципе не согласен с интровертом, так как не имел возможности высказать о том, что думает, и эта ситуация чревата конфликтом. Доминирующее поведение экстраверта в ситуации взаимодействия с интровертом может быть для последнего травматичным. Экстраверты и интроверты собирают информацию о мире через сенсорную информацию или интуитивно. Люди сенсорного типа получают информацию, ориентируясь на чувства, им нужно

---

<sup>31</sup> Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Когито-Центр, 2004. – 448 с.

видеть, чувствовать, ощущать, анализировать детали и факты, при этом неважно, что они значат.

Люди другого типа, получая информацию, интуитивно ищут ее значение, взаимосвязи. Встречаясь в ситуации взаимодействия, эти люди оказываются в конфликте.

Сенсорному типу нужна детальная информация, а интуитивный ее просто не воспринимает. Он найдет массу ответов приблизительных, не задумываясь, какие его вполне бы устроили.

Люди на основе полученной информации могут по-разному принимать решения. Человек, ориентирующийся на цель, направляет внимание на решение задачи. Человек чувствующего типа при решении будет акцентировать внимание на том, как это воспринимается другими. При взаимодействии оба типа людей будут вынуждены принимать решение, что чаще всего выливается в конфликт. Его избежать можно, если участники такого взаимодействия осознают свои различия, сделают попытку понять друг друга.

Психологи, изучая конфликтогенность индивидуальных различий, выделяют два типа людей - решающих и воспринимающих. Первый тип людей планирует, решение принимает быстро, без излишнего напряжения, постоянно находятся в деятельности. Второй тип предпочитает «складывать» в банк поступающую информацию, такие люди не торопятся принимать важные решения. При взаимодействии этих людей возникают конфликты, если они не осознают различий характеров<sup>32</sup>.

Конструктивное взаимодействие таких людей может быть, если они будут осознавать различия и научатся принимать других людей такими, какие они есть.

Существует закономерность, которая состоит в том, что, чем лучше люди будут знать особенности своего характера, тем более успешным и конструктивным будет их взаимодействие с другими.

---

<sup>32</sup> Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Когито-Центр, 2004. – 448 с.

Темперамент и характер влияют на мотивы поведения людей в конфликте, а поведенческая реакция человека на внешние стимулы более сложна.

Важным фактором, влияющим на возникновение и развитие конфликта, является уровень личностного развития человека.

Личность развивается и в процессе социализации и активного усвоения социального опыта. Человеку приходится вносить коррективы в свое поведение в соответствии с нормами и правилами социума<sup>33</sup>.

Когда человек справляется с задачей контроля над собой, у него меньше возникает риск конфликтных ситуаций, если же не удастся справиться с собой, то возникает целая серия конфликтов разного уровня и масштаба.

Самооценка человека, преломляясь в его Я - концепции, т.е. системе представлений человека о самом себе, может быть адекватной, завышенной и заниженной. От самооценки и уровня притязаний зависит и конфликтность человека<sup>34</sup>.

При адекватной самооценке и притязаниях у человека меньше конфликтных ситуаций при общении с другими людьми. И наоборот, у человека, подчеркивающего превосходство, возникают конфликтные ситуации, так как пренебрежительное отношение к себе не позволит ни один человек, поэтому люди с завышенной самооценкой всегда потенциально конфликтны.

Изучая конфликтогенность различий людей, Э. Шостром выделяет манипуляторов и актуализаторов<sup>35</sup>. Первые - это люди, которые не доверяют никому, включая себя. Их отличает лживость, фальшь, мошенничество, строгий контроль и цинизм, что делает их потенциально конфликтными<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Андреева Г.М. Опыт социального познания

<sup>34</sup> Там же

<sup>35</sup> Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор = Man, the Manipulator: The Inner Journey from Manipulation to Actualization. — Минск: ТПЦ "Полифакт", 1992. — 127 с.

Актуализаторов отличает честность, искренность, открытость, интерес к себе, людям, миру, спонтанность, доверие, у них меньше проблем, а конфликты разрешаются конструктивно.

Другая типологизация людей принадлежит Д. Роттеру, который их делит на экстерналов и интерналов. Первые объясняют все происходящее внешними обстоятельствами, а в своих неудачах они обвиняют других, что провоцирует конфликтные ситуации. Интерналы объясняют все, что с ними происходит, внутренними причинами, в неудачах обвиняют себя. Их характеризуют активность в жизни, независимость от чужого мнения, ответственность за свое поведение, конфликты дискомфортны и недопустимы.

В изучении конфликтности различий во взаимодействии важно остановиться на психотипах личности в рамках нормы, ориентируясь на типологию акцентуированных личностей К. Леонгарда<sup>37</sup>

Основанием для выделения типов акцентуации является преобладание в характере человека какой-либо одной черты, которая в общении может иметь положительное и отрицательное значение.

К.Леонгард выделил три группы акцентуаций:

#### 1. Высокоэнергичные акцентуации:

- эпилептоид;
- параноик;
- гипертимик);
- истероид.

#### 2. Низкоэнергичные акцентуации:

- шизоид;
- психастеник;

---

<sup>37</sup>Леонгард К.Акцентуированные личности. /К.Леонгард .-М.1981

- сензитивный;
- гипотимик.

### 3. Непостоянные акцентуации:

- -циклоиды;
- -комфорный тип;
- -неустойчивый тип - люди этого типа зависят от настроения тех типов, с которыми они находятся во взаимодействии.

Психотипы личности отличаются по внешним признакам, по особенностям характера и ситуациям, являющимся потенциально конфликтогенными.

Так, характеризуя эпилептоида, К.Леонгард, отмечает, что он требователен, придирчив к себе и другим, быстро принимает важные решения, проявляет авторитарность. У этого типа большой психоэнергетический потенциал; как и уровень активности и самообладания; активности в экстремальных ситуациях; агрессивен, выражено гипертрофированное чувство справедливости; злопамятен, может быть мстительным; самолюбив и принципиален<sup>38</sup>.

Для этого типа конфликтогенными являются ситуации, когда происходят изменения постоянных норм и правил. Во-вторых, ситуации жесткой конкуренции умных, сильных, властных и энергичных людей; в-третьих, ограничение авторитета и власти над другими, в-четвертых; критика его деятельности и насмешки над недостатками; в – пятых, повседневная рутинная работа, которая требует больших усилий при отсутствии возможности быть лучше окружающих; в-шестых, ущемление прав, разнообразных интересов; в-седьмых, неподчинение других.

---

<sup>38</sup> Леонгард К. Акцентуированные личности. /К.Леонгард .-М.1981

Параноик как психотип в общении конфликтен, при этом общение- средство достижения его целей, но не выстраивание отношений с людьми. Параноик агрессивен, раздражителен; склонен к обвинениям других во всех проблемах.

Для него конфликтогенными являются ситуации:

- эмоционального отвержения значимых людей;
- ломка привычных стереотипов,
- сложные и неожиданные поручения, идущие вразрез состоянию и настроению;
- предъявление претензий;
- неудачи;
- психические нагрузки.

Гипертимик в общении торопится, сбивается, не успевает за мыслями. общителен.

Конфликтогенные для гипертимика ситуации:

- одиночество,
- лишение интересного общения;
- ограничение движений;
- необходимость подчинения жестким требованиям;
- отказ себе в чем-то важном;
- однообразный и монотонный труд,
- тщательная и кропотливая работа;
- безделье.

Истероид требует постоянных зрителей, общается с теми, кто им любит, меняет круг общения, потребность в аффектации, эгоистичен и эгоцентричен, ориентирован на свои желания; завышенная самооценка.

Конфликтогенные ситуации для истероида:

- задевание самолюбия;
- невнимание окружающих,
- осознанное игнорирование его личности другими;
- любая критика его достижений, способностей;

- одиночество, ограничение круга его поклонников;
- отсутствие возможности проявить себя;
- неловкое положение;
- отсутствие важных событий и возможности проявить себя;
- пребывание в психическом или физическом напряжении;
- непринятие другими его эгоцентризма,
- разоблачение лжи, а тем более высмеивание.

Шизоидный тип в общении избирателен, ограничен круг его общения.

Конфликтогенные ситуации:

- изменение стереотипов,
- необходимость отказаться от привычек;
- устанавливать неформальные контакты;
- необходимость руководить людьми;
- выполнение работы интеллектуального плана по спланированным правилам;
- групповая деятельность;
- вторжение посторонних во внутренний мир

Психастеника отличает медленный темп речи очень медленный, говорит тихо, застенчив, опасается новых социальных контактов.

Конфликтогенные для психастеника ситуации:

- принятие самостоятельного решения;
- быстрое переключение с одного на другое;
- задания без четких указаний;
- прямая и острая критика;
- большие физические и психические нагрузки;
- ответственность.

Гипотимик использует общение как средство изложения недовольства.

Конфликтогенные для гипотимика ситуации:

- прямые конфликты, где надо отстаивать свою позицию;
- высмеивание слабостей, промахов;

- принуждение к активному общению с большим числом людей;
- быстрое переключение в профессиональной деятельности или общении;
- необходимость проявления силы воли;
- неожиданное и длительное напряжение

Сензитивный характер отличает общительность, коммуникабельность

.Конфликтогенные для этого типа ситуации:

- подозрение и обвинение в отрицательных поступках;
- грубая критика, насмешки;
- соперничество;
- постоянный контроль;
- негативное внимание к нему;
- одиночество;
- угроза хорошей репутации;
- невозможность рассказать о переживаниях другим

Сулимова Т.С. выделяет конфликтный тип личности, характеризующийся отсутствием баланса между потребностями и целями, завышенной самооценкой и выраженным страхом не оправдать ожидания других<sup>39</sup>.

Кроме того, можно говорить деформациях личности, патологических состояниях психики, стереотипности взаимоотношений, поведения человека, психическом дискомфорте, неуверенности в себе и т.д.

Понятие «конфликтность личности» может означать состояние готовности к постоянным конфликтам, степень вовлеченности в процессы конфликта.

Кроме выше сказанного, следует говорить о таких эффектах, которые тоже связаны с индивидуальными различиями. Остановимся на атрибутивном искажении, которое происходит в связи с тем, что существует закон каузальной атрибуции, гласящий, что поведение другого человека невозможно объяснить объективно, подлинных мотивов не можем знать, и

---

<sup>39</sup> Сулимова Т.С. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова// Социальная политика и социальное партнерство. – 2011. – № 9.– С. 24-

тогда мы объясняем его, исходя из репертуара каузальных схем, которые есть в голове каждого человека, столкнувшегося с той или иной ситуацией.

Общий результат воздействия атрибутивного искажения на ухудшение взаимопонимания в том, что каждая сторона не может купировать отрицательные ожидания другой. Если другой человек ведет себя агрессивно, то это воспринимается оппонентом как показатель враждебных намерений, хотя это может быть не так, а если приветливо, то человек объясняет манипулятивными устремлениями, коварством, случаем.

Все выявленные формы избирательного человеческого восприятия: избирательная оценка получаемой информации, отбор подтверждений своего мнения и атрибутивное искажение, способствуют получению определенной динамики: конфликты усиливаются, а не затухают. Процессы, связанные со способностью человека воспринимать информацию субъективно, являются самоподкрепляющимися процессами, так как, поддерживая себя, они способствуют тому, что эскалация конфликта неизбежна.

Дефицит информации в ситуации конфликта воспринимается разными людьми по-разному: одни к этому относятся терпимо, другие в процессе переговоров стремятся ее получить, используя различные приемы и «ловушки» для оппонента, третьи попадают в ситуацию фрустрации, т.е. такую, когда человек не видит возможности далее взаимодействовать.

Прерывание общения противостоящих сторон может привести к возникновению слухов, сплетен, т.е. искаженной передачи информации, что ведет к ухудшению отношений.

Противостояние и его эскалация способствуют поляризации окружающего сообщества. Те, кто прежде придерживался нейтралитета, присоединяются к одной из противостоящих сторон. Все меньше членов сообщества продолжают смотреть на происходящее со стороны. В результате сообщества распадаются на противостоящие лагеря с позитивными отношениями внутри каждого из них и негативными отношениями к членам другого лагеря.

Дж. Коулмен называет механизм, определяющий поляризацию взглядов в людей в сообществе, который, возникнув, закрепляется надолго. Поляризация как процесс приводит к уменьшению влияния группы «третейских судей», у которой есть возможность быть посредниками в конфликтном взаимодействии. Поляризация может привести человека к снижению ответственности и толерантности к позиции других людей.

Предконфликтная эскалация-это процесс нарастания напряженности, в результате чего отношения портятся.

Л. Фестингер изучал социальный эффект приверженности человека к модели конфронтационного поведения, которое имеет выраженную тенденцию к самоподкреплению. Эта приверженность значительно изменяет психологические и групповые процессы, усиливает их. Причиной этого является стремление конфликтующих сторон найти оправдание своего поведения<sup>40</sup>.

Таким образом, мы рассмотрели те различия, которые делают людей в ситуации взаимодействия оппонентами: это такие психические и психологические образования, как темперамент, характер, темпоритмические характеристики, восприятие и его особенности, локус контроля, направленность личности, ее цели, ценности, установки. Конфликтность этих различий очевидна, их необходимо учитывать, выстраивая работу с конфликтующими сторонами, при этом необходимы знания таких отраслей научного знания, как психология личности, психология индивидуальных различий, социальная психология, конфликтология.

---

<sup>40</sup> Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса /Л. Фестингер. – СПб: Ювента, 1999. – 320 с.

### **Выводы по первой главе**

Проблема конфликтогенности и такой ее аспект, как конфликтогенность различий рассматривалась учеными в рамках конфликтологии, социальной психологии, психологии личности .

Конфликтогенность как понятие рассматривается в нескольких аспектах:

-конфликтогенность как некое носящее негативный характер качество личности человека, склонность к инициации ссор, споров, противостояния, сопровождаемое грубостью, невоспитанностью, бестактностью, ригидностью, т.е. малоподвижностью установок

Конфликтогенный человек провоцирует конфликты, социальную напряженность в коллективе, при проведении переговоров не стремится найти общее решение, а доминировать. Конфликтогенность рассматривается и как способ манипуляции другими людьми.

Другими авторами конфликтогенность человека определяется как такая психологическая особенность личности, которая проявляется в том, что он является реальным или потенциальным источником различных конфликтов, по его вине часто возникают конфликты между людьми, и он сам своим поведением постоянно провоцирует окружающих на конфликты .

. Это ведет к эскалации, нарастанию конфликта, минимизируя факторы, удерживающие от агрессивных моделей. Обезличивание людей ведет к дегуманизации отношения к ним..

Переговоры как процесс, в развитии которого оппоненты, имеющие различные позиции, личностные особенности, приходят к общему решению, преодолевая барьеры непринятия позиции другого.

Выбор стратегии разрешения конфликтной ситуации связан с конфликтогенностью различий участников взаимодействия, выбирается либо конфронтационный тип поведения или конструктивный.

## **Глава 2. Способы снижения конфликтности различий в переговорах**

### **2.1 Методы сокращения негативных последствий различий медиаторами**

В последние несколько десятилетий в мировой конфликтологии используется понятие «медиаторства». Сущность этого понятия в том, что оказывается помощь в решении конфликта специалистом или группой специалистов, т. е. третьей стороной. Особенность медиаторства как формы помощи в разрешении конфликта состоит в том, что признается факт положительного вмешательства другого человека или третьей нейтральной стороны в процесс переговоров.

Практика обращения к специалистам в ходе решения конфликтной проблемы имеет историко - культурные корни, попытки примирить конфликтующие стороны, предпринимались в Древней Греции и Древнем Риме и тд., что отразилось в мифах, документах, дошедших до наших времен. Люди, способные быть третейскими судьями, миротворцами почитались.

Активный интерес к использованию медиаторства увеличивался по мере того, как общество шло по пути своего совершенствования, по мере развития цивилизации внимание к практике примирения усилилось в связи с тем, что число конфликтов растет, и в наши дни существует множество разных форм переговорных процессов, кроме того, есть опыт мирового успешного использования медиаторства в решении различных конфликтов различного уровня и масштаба, в том числе и международных конфликтов.

Медиаторство как вид специализированной помощи стало социально принятой формой решения конфликтов и спорных проблем, с 60-х годов

прошлого столетия оформляется в специальный вид профессиональной практики.

В ряде стран открыты агентства по медиации, оказывающие услуги по оказанию помощи людям и группам людей, находящимся в ситуации конфликта.

Конфликтологами медиаторство воспринимается как современный важнейший инструмент в работе с конфликтами, отвечающий требованиям: психологически безопасный, конструктивный, имеющий определенные временные рамки, позитивно воспринимаемый клиентами медиаторов.

Активно медиаторы работают с международными, межнациональными, этническими, семейными, экологическими, общественными и др. видами конфликтов.

Позитивное влияние медиаторства проявляется в нескольких аспектах:

- присутствие третьей стороны имеет положительный эффект, так как дисциплинирует конфликтующих, снижает уровень деструкции в процессе взаимодействия двух сторон;
- сама процедура медиации включает участников конфликта в диалог, активизирует их, создает позитивный настрой, снижает уровень конфронтации, агрессии, враждебности, актуализирует усиление поиска взаимовыгодных решений, делает сотрудничество возможным, смягчает противостояние оппонентов.

Главным участником переговоров становится медиатор, т.е. посредник, условно переговорщик. Посредничество определяется в словаре В. И. Даля как всякая деятельность для сводки, соглашения двух лиц или сторон, для склонения одного к продаже, другого к покупке или для примирения спорящих, враждующих, тяжущихся и пр.<sup>41</sup> В других словарях это третий, избранный двумя сторонами для соглашения.

Медиатор – английское по происхождению слово (mediator), обозначающее лицо или группу лиц, осуществляющие деятельность

---

<sup>41</sup> Даль В.И. Толковый словарь

посредника. В роли медиатора могут быть специально подготовленные люди, психологи, социальные педагоги, социальные работники, консультанты, прошедшие обучение, имеющие не только теоретические знания, но и опыт практической деятельности в разрешении конфликтных ситуаций.

В ряде стран мира уже давно стоит вопрос о повышении уровня помощи этих специалистов, профессионализации деятельности.

Деятельность медиаторов, ее формы, многообразие приемов помощи при ведении переговоров, их разновидности, факторы и критерии профессиональной эффективности, стили ведения процесса медиации и техники ее являются предметом осмысления теоретиков и практиков.

Среди актуальных проблем специалисты выделяют:

- необходимость изучения эффективности медиаторства;
- выделение типов ситуаций и проблем, в которых медиация эффективна;
- стратегия и тактика профессиональной медиации;
- осмысление методологических и методических вопросов подготовки медиаторов.

Правовой статус специалиста-медиатора в конфликтной ситуации закреплен законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ.

При этом в нормативных документах прописаны и задачей такого специалиста-посредника-это создание благоприятных организационных и технических условий для выработки человеком или группой людей оптимального решения.

В профессиональном этическом кодексе медиаторов прописано то, что не должен делать специалист:

- оказывать участникам конфликта юридическую, психологическую и другую помощь;
- вносить свои предложения по урегулированию конфликта при отсутствии договоренности;
- быть на стороне кого-то из участников конфликта;

-участвовать в процессе медиации, если имеется личная заинтересованность в результате (родственная или какая-либо другая);

-разглашать конфиденциальную информацию без разрешения сторон.

В мировой практике установлены правила для организации практики медиации:

-медиация должна осуществляться профессиональным медиатором, он должен быть старше 25 лет, иметь высшее образование и дополнительное профессиональное образование в сфере медиации.

-ее может вести и непрофессионал старше 18 лет, дееспособный, не имеющий судимости, прошедший специальную подготовку.

В Европейском кодексе поведения специалистов-медиаторов, который был создан группой профессиональных медиаторов и принят в 2004 году, обозначены ряд принципов, которые должны соблюдать специалисты в этой области оказания помощи людям и группам людей:

- полная независимость и беспристрастность в ходе процесса медиации и отказ, если специалист сомневается в своей объективности и беспристрастности);

- неразглашение особенностей обсуждения, поведения людей в ходе конфликтного взаимодействия, соблюдение конфиденциальности;

-порядочность, неподкупность, честность; работа прекращается, если решение будет нереальным, невыполнимым, противоречащим закону;

-полная информация сторон о процедуре медиации, порядке ее проведения, правилах, критериях успешности.

Медиатор может осуществлять свою профессиональную деятельность не только по урегулированию конфликтов, но и другую, которая не запрещена законом. В статье 15 закона № 193-ФЗ обозначены ограничения: посредник не имеет права занимать государственные должности РФ и субъектов РФ, должности на государственной и муниципальной службе.

Модель медиации, на которую ориентируется действующий Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре

урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», что роль указывает на то, что роль медиатора – это роль специалиста, организующего процесса, знающего процедуру медиации, внимательно относящийся к ценностям, потребностям людей, участвующих в конфликте. Это профессионал, который остается на протяжении всего процесса объективным, равноудаленным и в то же время равноприближенным помощником при принятии решения, выработке соглашения, устраивающего обе стороны.

В нашей стране в качестве наиболее популярной и часто используемой является так называемая «содействующая модель» медиации, но с допуском так называемого «предложения медиатора», если стороны согласны.

Этот подход предполагает, что главной задачей специалиста-медиатора является создание для обеих сторон условий для налаживания диалога, создание атмосферы конструктивности, понимания, эмпатийного принятия при сохранении основных важных для сторон принципов и позиций.

Медиатор должен содействовать обеим сторонам конфликта, несмотря на конфликтность их различий, в поиске такого разрешения конфликта, который оптимален для них в одинаковой степени, с которым оппоненты согласятся, а решения будут выполнять без принуждения, и с последствиями разрешения и принятыми решениями смогут успешно жить.

Искусство медиатора в том, что он должен, приступая к медиации, знать позиции сторон, хорошо разбираться в людях, знать конфликтность индивидуальных различий, особенности коммуникации в группе единомышленников и их оппонентов, помочь обеим сторонам конфликта в актуализации способности конструктивно общаться друг с другом, создать условия для общего понимания обсуждаемой проблемы.

Следует понимать, что медиатор не стремится заставить или уговорить оппонентов соглашаться друг с другом, но должен помочь понять точку зрения, ценности, интересы, цели, потребности другой стороны,

содействовать в поиске, выработке и оценивания решения, которое ими должно восприниматься как собственное, реальное, эффективное.

Успешность медиации определяется и тем, насколько стороны конфликта доверяют медиатору и считают его профессионалом.

Среди сложных моментов профессиональной деятельности медиаторов - соблюдение нейтральной позиции и беспристрастности. При этом посредник должен понимать, что сам процесс урегулирования конфликта – это не способ самопрезентации, состоятельности себя как профессионала, приведения множества аргументов как демонстрации своей энциклопедической грамотности, фактов и доказательств своей правоты и состоятельности как специалиста, а сотрудничество, интеграция совместных усилий с оппонентами для решения общей проблемы.

Сложность медиации и в том, что нужно преодолеть существующие в обществе социальные стереотипы, что в конфликте нужно бороться не с проблемой, а с противоположной стороной, с оппонентами, возлагая вину на них и предъявляя требования, поэтому стороны конфликта стараются привлечь медиатора на свою сторону, вызвать у него симпатии, уважение.

Специалист должен действовать в интересах обеих сторон, активизировать их сотрудничество, ему нельзя разрешить втягивать себя в противоборство сторон, тогда как противостояние их-это одна из составляющих любого конфликта, которую оппонентам приходится учитывать. При этом особое значение приобретает снижение негативных последствий конфликтогенности различий между оппонентами, учет их характеров, темпераментов, других особенностей.

Так, например, в ситуации конфликта медиатор видит особенности поведения человека, который не дает никому ничего сказать, торопится навязать свое решение, другой участник флегматичен, размышляет длительное время, пассивен, и возникает опасность принятия решения одностороннего, медиатор как специалист может, используя различные приемы, например, прием «сдерживания времени» помочь найти такой темп

совместной деятельности, который позволит обеим сторонам комфортно себя чувствовать и взаимодействовать на паритетных началах.

Одна из главных идей медиации – это идея о наделении обеих сторон ответственностью за принятие совместных решений, поэтому медиатор, с одной стороны, берет на себя ответственность за помощь конфликтующим в принятии решений, с другой стороны, он в процессе работы подчеркивает их ответственность за успех переговоров, а свою роль не сводит к роли человека, на которого обе стороны сложили всю ответственность.

Специалист, у которого сформировано умение не позволять его знаниям, профессиональному опыту оказывать влияние на его действия, поведение, высказывания, чтобы не навредить процессу разрешения конфликта, при этом он должен быть личностью масштабной, эрудированной, добропорядочным человеком с хорошей репутацией, вызывать уважение и доверие у клиентов, обратившихся за помощью.

Сложность работы с людьми, конфликтogenicность самой профессиональной деятельности ставит проблему эмоционального выгорания, которая может проявиться в раздражительности, снижении мотивации к работе, чувство опустошенности, несостоятельности, «выхолощенности», что требует незамедлительных мер, прежде всего самого медиатора. Это может быть обращение к коллегам.

Так медиаторы организуют профессиональные сообщества, в которых обсуждаются сложные случаи разрешения конфликтных ситуаций, оказывается помощь начинающим медиаторам, такие сообщества необходимы для повышения квалификации, профессионального роста, решения проблемы эмоционального выгорания специалистов.

Таким образом, медиация как вид практики по примирению сторон позволяет минимизировать конфликтogenicность различий участников взаимодействия, помочь найти решение, оптимальное для обеих сторон, которое они будут реализовывать осознанно.



## **2.2. Потенциал помощи посредника в снижении различий между участниками переговоров**

В многочисленной литературе по медиации указывается на те ее преимущества, которые делают этот вид практики конкурентоспособной. В первую очередь, она экономит время, так как в конфликтной ситуации много времени тратится даром на выяснение отношений, нерациональные выпады против противников, такие этапы процесса конфликта, как начало, эскалация конфликта, его кульминация затянуты вследствие неумения людей контролировать себя. Медиатор видит те проблемы, которые возникают при обсуждении общего решения, анализирует барьеры, «ловушки» манипуляции, управляет процессом урегулирования конфликтом и в то же время не заставляет, не давит над сторонами.

Специалист-медиатор старается учитывать интересы всех участников переговоров и направлять их так, чтобы обе стороны были довольны разрешением конфликта. Кроме того, медиатор никого не обвиняет, не ищет причины произошедшего, ответственных за возникновение противостояния, у него миротворческая деятельность, искусство его состоит в том, чтобы помочь найти выход, который будет устраивать каждого.

Медиация как процесс примирения не может быть принудительным, она добровольна, при осуществлении ее процедуры противостоящие стороны заключают соглашение, оговаривая информацию о медиаторе, процедуре ее проведения, сроках и особенностях.

Так как решение о начале процедуры медиации является обоюдным, а стороны конфликта настроены на скорое и эффективное разрешение ситуации, то они делают все возможное для конструктивного разрешения противоречия, т.е. возникает определенная мотивация, способствующая успешности переговоров.

Диапазон конфликтных ситуаций, в которых может принимать участие медиатор, достаточно широк: это частные, внутригрупповые, внутрисемейные и внутриорганизационные, межорганизационные конфликты. Помощь медиаторов доступна отдельным людям и группам людей, включая и большие группы.

В своей работе медиатор ориентируется не только на требования закона, но и на интересах, потребностях, характере взаимоотношений сторон, нормах нравственности и профессиональном опыте.

Медиаторы соблюдают принцип конфиденциальности, информация не выходит за рамки взаимодействия конфликтующих и медиатора, что важно, не только в ситуации, когда конфликт связан с коммерческими интересами, но и с личными взаимоотношениями<sup>42</sup>.

Получив важную информацию от другой стороны, медиатор может её раскрыть только с согласия человека, предоставившего эти сведения.

Таким образом, важнейшими преимуществами медиации являются конструктивная совместная работа, экономия времени, сохранение позитивных деловых взаимоотношений, отсутствие постконфликтов, дальнейшая эффективная работа противоборствующих сторон, коллектива в целом. Потенциал медиации огромен, и есть основания говорить, то еще до конца не осознан ни обществом, ни самими специалистами.

Практика медиаторов в России такова, что не приглашают специалистов со стороны, обходятся своими работниками, которые не имеют специального обучения, но могут выступать в качестве третьей стороны.

Примером использования медиации в бизнесе является урегулирование взаимодействия разных подразделений предприятия, которые вступают в конфликтные отношения в связи с тем, что работа одного напрямую зависит от работы другого.

---

<sup>42</sup> Шамликашвили. Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие - М: Издательство ООО "Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования", 2013. - 128 с.

Одним из наиболее частых конфликтов на предприятии бывает напряжение и недовольство друг другом между различными подразделениями, каждое из которых считает, что оно выполняет работу за другое.

Возникшее противоречие становится барьером на пути развития организации в целом, возникает состояние напряженности между сотрудниками, что провоцирует цепочку межличностных конфликтов. Люди бросают работать, доказывают правоту, обвиняют «плохое» подразделение в неудачах и убытках. Если и есть в организации корпоративные психологи, а чаще всего этими вопросами занимаются менеджеры по кадрам, по развитию персонала, они не имеют специальной подготовки. Позиция, что медиацией может заниматься каждый человек вне зависимости от профессии, подготовки, уровня компетентности в вопросах урегулирования конфликтов нам представляется несостоятельной.

И тогда медиация помогает конструктивно разрешить конфликтную ситуацию. При этом необходимо организовать переговоры таким образом, чтобы интересы всех участников были соблюдены.

Критериями успешности проведения процесса медиации являются:

- купирование напряженности в коллективе;
- благоприятная рабочая обстановка;
- повышение показателей успешности предприятия или организации, в том числе производительности труда.

Другая сфера успешного использования медиации в бизнесе связана с урегулированием и разрешением конфликтов взаимодействия людей, работающих на предприятии.

Каждый работник имеет определенную функцию, он человек со своими психологическими особенностями, целями, привычками, опытом, ценностями, планами, установками и т. п., при этом конфликт с другим человеком сказывается на успешности его профессиональной деятельности.

В связи с этим скажем, что медиация позволяет урегулировать не только функционально-деловые отношения, но и личностные.

Позитивный эффект ее состоит в том, что снимается общее напряжение, улучшается атмосфера в коллективе, повышается интенсивность и качество работы, увеличиваются доходы фирмы, что важно для бизнеса.

Высокий потенциал медиации проявляется в ситуации, когда ущемляются интересы какой-то стороны, что связано с проблемными зонами бизнеса, такими, например, как раздел бизнеса, дивидендов, сфер влияния.

Это вызывает затруднения у медиатора в связи со сложностью деловых отношений, но и в таких случаях метод медиации дает позитивный эффект: оппоненты начинают понимать интересы свои и другой стороны, ясно осознают преимущества и слабые стороны, создают правила взаимодействия и интегрируют интересы, что дает возможность более эффективно работать каждому, снижается психологическое напряжение, уменьшается недоверие друг к другу, пропадает необходимость использовать силовые методы.

Убедительным аргументом в пользу широкого использования медиации в как альтернативного метода урегулирования конфликта является ее эффективность, так по исследованиям, 86% переговоров с участием медиатора завершаются совместным соглашением, которое исполняется в 90% случаев<sup>43</sup>.

Использование медиации способствует ее быстрому и широкому рекламированию из-за безусловных достоинств и преимуществ, которые имеет эта форма разрешения конфликтов. Практика медиации указывает на то, что она включает в себе следующие немалые преимущества: во-первых, конфиденциальность процедуры, присущая медиации в отличие от публичности, открытости.

Во-вторых, готовность сторон к ведению переговоров, профессионализм и опыт хорошего медиатора обеспечивают достаточно

---

<sup>43</sup> Бюллетень Федерального Института Медиации. 2013 год//Научный редактор Шамликашвили Ц.А. - М.: Издательство ООО "Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования", 2015. В 2-х т. Т. II. - 148 с.

быстрое урегулирование конфликта, что особенно важно, например, для разрешения споров в сфере предпринимательской, коммерческой деятельности. Быстрота разрешения споров означает также экономичность данного способа урегулирования, поскольку расходы, затрачиваемые на урегулирование, связанные с получением юридической помощи, находятся в прямой зависимости от длительности процедуры.

Но основная ценность медиации, показывающая ее огромный потенциал, состоит в том, что поскольку она обеспечивает дружественное урегулирование споров, то это означает сохранение устойчивых, нормальных отношений между спорящими сторонами, независимо от того, идет ли речь о двух коммерсантах или о бывших супругах, выясняющих отношения в связи с прекращением брака.

Позитивное воздействие оказывают переговорные процедуры с использованием посредника и в сфере трудовых отношений, что способствует поддержанию в рабочем коллективе нормального климата. Перечисленные достоинства медиации, несомненно, служат залогом ее быстрого распространения, особенно в разрешении коммерческих споров. Безусловно, медиация получает наиболее широкое распространение там, где достаточно высок уровень культуры самих спорящих, способных посмотреть на себя со стороны и исходить не только из своих собственных интересов, но также из интересов контрагентов. Однако медиация является не только порождением высокой культуры использующих ее людей, но также способом формирования культурной среды, в которой она получает наибольшее развитие.

Поскольку к тому же медиация наиболее широко используется в рамках внесудебных процедур, то ее совершенно справедливо рассматривать как один из способов формирования гражданского общества. На самом деле она сопряжена с формированием подлинных институтов гражданского общества, в рамках которых и реализуются такие ценности, как свобода граждан, утверждение начал справедливости и безопасности.

Международные организации, которые профессионально занимаются вопросами медиации, отмечают, что медиатор должен способствовать сближению позиций конфликтующих сторон, но не предлагает готовых рецептов решения проблемы.

Спорным является вопрос о том, медиатор должен формулировать свою позицию, которая основана на знании психологии людей, понимании процессуальных характеристик конфликта, и вести к ней участников переговоров<sup>44</sup>.

Есть сторонники такого подхода, но есть и противники, которые говорят о том, что медиатору не нужно иметь свою позицию, важнее обладать такими качествами, как умение слушать, направлять спорящих, заранее не зная, каким образом разрешится конфликтное взаимодействие.

Конфликтологи в последнее время все чаще говорят о том, что в нашей стране развитие службы медиации пока идет не быстрыми темпами, необходимо активизировать медиативные процессы в России и поднять качество их работы на более высокий уровень.

В странах мира, где медиация уже давно используется широко, установилось мнение, что она - один из оптимальных способов правосудия. Перегруженность судебной системы инициировала поиск других, альтернативных, более действенных способов разрешения конфликтов, споров. Возникли прецеденты разрешения споров так называемыми третейскими судами, решаются проблемы и коммерческим арбитражем.

Большое значение имеет использование медиации как способа достижения оптимального разрешения конфликтов, при этом государственные суды не препятствуют, а напротив содействуют использованию альтернативных способов разрешения конфликтных ситуаций потому, что это способствуют разгрузке их, а поэтому и созданию условий для эффективной работы системы правосудия. Во многих странах такие методы посредничества

---

<sup>44</sup> Бюллетень Федерального Института Медиации. 2013 год//Научный редактор Шамликашвили Ц.А. - М.: Издательство ООО "Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования", 2015. В 2-х т. Т. II. - 148 с.

считаются основными способами, которые обеспечивают оптимизацию правосудия.

Мировая практика доказывает, что наметилась тенденция расширения сферы использования медиации, так если сначала сферой использования были конфликты частного права, т.е. семейные, коммерческие, то позднее медиация стала использоваться для разрешения сложных трудовых конфликтов, в том числе коллективных, споров, решаемых в административном правосудии, то есть конфликтов, которые возникают между человеком и государством.

Есть и огромный опыт по использованию медиации для разрешения налоговых споров, то позволяет избежать обострения конфликта между фискальными органами и населением, изменить представление о стиле работы этих органов.

В нашей стране альтернативные методы разрешения конфликтов не используются так часто, как это возможно, поэтому необходимы серьезные усилия по созданию условий для развития медиации как социально полезной практики разрешения, урегулирования и управления конфликтами.

Активную роль на себя должно взять гражданское общество, общественные организации, посреднические центры, важно внимание и средств массовой информации, которые могут информировать о медиации, ее преимуществах по сравнению с другими способами решения проблем взаимодействия противоборствующих сторон, обеспечивать изменению общественного мнения относительно эффективных способов преодоления конфликтов.

Сложным методом посредничества и медиации является третейское судейство, имеющее в мире определенную правовую базу, закон о третейских судах есть и в Российской Федерации, соответствующий международным стандартам.

В некоторых странах мира есть нормативные акты о посредничестве как о примирительной процедуре с использованием помощи посредника.

Посредничество может осуществляться на основе документов, определяющих самоуправление, при этом посредники входят в корпорацию, которая утверждает требования, предъявляемые к посредникам, обозначает принципы и правила разрешения споров специалистами-посредниками, особенности этой деятельности.

Эти объединения следят за соблюдением правил специалистами, такой профессионально-этический контроль со строгими санкциями, применяемыми к тем, кто нарушает профессиональные правила, вплоть до исключения из числа специалистов-посредников. Посредники проходят аттестацию, сертификаты и удостоверения, документы о том, что данный специалист имеет необходимые знаниями, опыт, компетенции и может выполнять деятельность посредника.

В Австрии принят закон о медиации, регулирующий подготовку профессиональных медиаторов, нормативы подготовки. В многих странах созданы сообщества медиаторов, профессиональную деятельность которых регулируют внутренние акты, разрабатываемых в этих сообществах, акты саморегулирования. И это еще один аспект, касающихся потенциальных возможностей медиации.

Среди медиаторов, как и других специалистов, работающих в системе, касающейся взаимоотношений между людьми, есть внутренняя специализация:

- медиаторы, работающие в правовой сфере (часто имеют юридическое высшее образование),

- медиаторы-психологи, определяющие свою деятельность на основе знания психологии и использующие соответствующие техники (высшее психологическое образование);

- медиаторы - социальные работники, участвующие в конфликтах, связанных с социальной сферой (высшее педагогическое, социологическое, социально-педагогическое образование);

- медиаторы-специалисты в сфере бизнес-конфликтов;

-медиаторы в образовательных учреждениях (высшее педагогическое, социально-педагогическое, психологическое образование)

В ряде стран мира, например, в Германии в школах введен предмет «медиация», в других странах в высшей школе введена учебная дисциплина с тем же названием, например, на юридических факультетах университетов.

Формирование организационной культуры - одно из важнейших направлений политики любой современной организации, и среди технологий, которая используется, является медиация<sup>45</sup>. Возникающие конфликты и споры влияют на групповые процессы, снижая показатели сплоченности, организованности, сработанности, совместимости, делают психологический климат коллектива неблагоприятным, поэтому организационные психологи часто берут на себя роль медиаторов.

Снижая конфликтность различий людей, участвующих в конфликтах в организации, медиатор становится переводчиком между сторонами, потому что конфликтующие чаще всего не слышат друг друга и говорят на разных языках, выясняет особенности позиций и взглядов на проблему, после чего совместно вырабатываются алгоритмы движения вперед.

И если участники переговоров соблюдают выработанные договоренности, то взаимоотношения в коллективе имеют положительную динамику, и работа организации становится более успешной.

Ряд специалистов считает, что использование медиации эффективно на тех фазах конфликта, когда конфликтующие уже не могут сами договориться. Когда процесс перешел в необратимую стадию, оппоненты даже с помощью посредника, не всегда могут разработать конструктивные варианты выхода из конфликтной ситуации.

На последней ступени эскалации стороны конфликта уже преследуют одну цель – уничтожить оппонента любой ценой, вплоть до самоуничтожения

---

<sup>45</sup> Минкина, Н.И. Медиация: первые итоги / Н.И. Минкина // Эж-юрист. – 2014. – № 36. – С. 10

Потенциал медиации велик, так как это технология позитивного программирования, применение конструктивного подхода к переговорам, построенного на принципе принятия решения «победа- победа» и в том, что при таком разрешении конфликта не бывает проигравших, выигрывают обе стороны конфликтного взаимодействия, и это условие является главным в этой технологии.

Медиация-это процесс, который начинается с заключения соглашения и заканчивается исполнением принятых обязательств, дополняет возможности урегулирования, распутывает клубок противоречий конфликта, налаживает взаимодействие между сторонами и приводит их к согласию<sup>46</sup>.

При системной медиации специалист поддерживает стороны как третье лицо, но является членом конфликтующей системы. Например, внутрисистемным посредником может быть менеджер по персоналу, помогающий решить конфликт между несколькими сотрудниками, если пошел специальную подготовку, владеет приемами рефлексивного и нерефлексивного слушания.

При рефлексивном слушании человек, взявший на себя роль посредника, слушает и задает вопросы сторонам конфликта, уточняет их позиции, использует прием перефразирования «Если я Вас правильно понял, то Ваша позиция в споре такова...».

Нерефлексивное слушание предполагает, что человек просто выслушивает позиции сторон, при этом оппоненты, обозначив свои цели, мнения, интересы в конфликтной ситуации и выслушав друг друга в присутствии третьей стороны начинают искать выход, общее решение.

Другой сценарий медиации предполагает, что конфликтующие стороны имеют мотивацию к разрешению сложившейся ситуации. Но чаще стороны психологически не готовы к участию в медиации, не осознают своей роли в конфликте, тогда медиация проходит трудно, через непонимание, обиды и недоверие. Медиаторы должны использовать различные приемы,

---

<sup>46</sup> Карпенко А.Д. Медиация/А.Д.Карпенко.-М.:Старт, 2015

актуализирующие желание найти общее решение, применяются и творческие методы разрешения конфликта.

В медиации одной из важнейших целей является договориться с партнерами, от личности медиатора, его эрудированности зависит успех, вот почему он может использовать в переговорах юмор, нестандартные решения, парадоксальные идеи, описание процесса конфликта как бы со стороны<sup>47</sup>.

Если специалист имеет способность к многовариантному мышлению, то он может помочь конфликтующим сторонам найти множество альтернатив для разрешения проблемной ситуации.

Когда оппоненты не готовы к медиации, может быть полезна работа с организационным психологом, коучем, так как изменение своей позиции для человека может стать средством урегулирования конфликта. Работа над конфликтом ведется индивидуально с каждым клиентом.

Это помогает изменить модели поведения сторон, меняет всю ситуацию, что может помочь, если другие приемы медиации использовать невозможно.

Все сказанное выше приводит к мысли о том, что медиация будет использоваться чаще и эффективнее, если качество подготовки специалистов по этому направлению профессиональной деятельности будет высоким, подготовка и повышение квалификации медиаторов позволит оптимизировать процесс использования потенциала специалистов.

Среди форм и методов подготовки и переподготовки квалифицированных специалистов в области медиации следует назвать множество: прежде всего это получение высшего профессионального образования по направлениям «Конфликтология», «Психолого-педагогическое образование». Кроме того, проводятся курсы повышения квалификации, семинары-практикумы, тренинги для организационных психологов, педагогов-психологов, работающих в образовании, менеджеров по развитию персонала и тд.

В структуре программ курсов лекции, видеолекции, обсуждение сложных случаев конфликтов, тренинги. Цель: повышение уровня компетентности

---

<sup>47</sup> Карпенко А.Д. Медиация/А.Д.Карпенко.-М.:Старт, 2015

медиаторов, информирование о новых приемах работы, расширение арсенала приемов работы в различных конфликтных ситуациях с учетом конфликтогенности различий между участниками взаимодействия, оптимизация процесса переговоров.

В настоящее время все чаще используются интерактивные формы работы в связи с тем, что в процессе деятельности человек не просто получает информацию, но и учится ее применять на практике.

Задачами такого тренинга являются обучение медиаторов использованию потенциала медиации для создания благоприятной атмосферы в коллективе, формирование сплоченного коллектива единомышленников; развитие коммуникативных навыков специалистов; повышение работоспособности работников; повышение конкурентоспособности предприятия.

Тренинг может состоять из нескольких блоков, каждый из них имеет задачи и включает информацию в виде сообщений, мини-лекций, а также ряд упражнений, заданий, направленных на повышение уровня компетентности в вопросах медиации. Мы составили проект программы такого тренинга, он включает несколько блоков, связанных между собой и выстроенных в единой логике.

Первый блок «Медиация» включает информацию о современном состоянии медиационной практики в мире и России. Обсуждение преимуществ, принципов, этических норм. Предлагаются упражнения следующие на уменьшение дистантности в общении, на нахождение необходимых аргументов, решение конфликтологических задач

Второй блок «Конфликты и люди». Мини-лекция о подходах к изучению конфликта, его составляющих, фазах конфликта как процесса, причинах и видах конфликта, стратегиях поведения в конфликте. Упражнений: «Картография конфликта», «Ущерб и его компенсация в конфликте», «Конструктивное в конфликте».

Третий блок «Этапы медиации как процесса. Техники медиации. Активное слушание». Мини-лекция представляет структуру процесса медиации.

Упражнения «Невербальные средства общения», «Искусство слушать и слышать», «Контролируемый диалог», «Перефразирование», «Метод пробных вопросов».

Четвертый блок «Разработка проекта решений в переговорах». Мини-лекция «Что такое Соломоново решение». Упражнения «Принятие решения», «Тяжелый конфликт», «Диаграмма решения».

Медиация имеет большие перспективы в использовании при работе с различными конфликтными ситуациями, она конкурентоспособна, соответствует реалиям времени, эффективна.

## Выводы по главе 2

Одна из главных идей медиации – это идея о наделении обеих сторон ответственностью за принятие совместных решений, поэтому медиатор, с одной стороны, берет на себя ответственность за помощь конфликтующим в принятии решений, с другой стороны, он в процессе работы подчеркивает их ответственность за успех переговоров, а свою роль не сводит к роли человека, на которого обе стороны сложили всю ответственность.

Медиатор, у которого сформировано умение не позволять его знаниям, профессиональному опыту оказывать влияние на его действия, поведение, высказывания, чтобы не навредить процессу разрешения конфликта.

К специалисту реалии сегодняшнего дня предъявляют особые требования, он должен быть личностью масштабной, эрудированной, добропорядочным человеком с хорошей репутацией, вызывать уважение и доверие у клиентов, обратившихся за помощью

Медиаторы организуют профессиональные сообщества, в которых обсуждаются сложные случаи разрешения конфликтных ситуаций, оказывается помощь начинающим медиаторам, такие сообщества необходимы для повышения квалификации, профессионального роста, решения проблемы эмоционального выгорания медиаторов.

Снижая конфликтность различий людей, участвующих в конфликтах в организации, медиатор становится переводчиком между сторонами, потому что конфликтующие чаще всего не слышат друг друга и говорят на разных языках, выясняет особенности позиций и взглядов на проблему, после чего совместно вырабатываются алгоритмы движения вперед

Медиация имеет большие перспективы в использовании при работе с различными конфликтными ситуациями, она конкурентоспособна, соответствует реалиям времени, эффективна.

Гипотеза о том, что профессиональная деятельность специалистов-конфликтологов повышает эффективность разрешения конфликта за счет

преодоления барьеров различий между его участниками, подтверждена изложенными материалами.

## Заключение

Проблема изучения конфликтогенности различий людей в ситуации конфликта актуальна в современной науке. Современная действительность всё больше ставит людей в ситуации, когда при взаимодействии в профессиональной, общественной, семейной жизни сталкиваются интересы, цели, ценности, потребности.

Проблема разрешения конфликтов, управления ими-одна из социально важных проблем в связи с тем, что неразрешенность ее ведет к усилению напряженности как в организациях, так и среди отдельных людей и групп людей, так и в больших группах (отрасли, партии, общественные организации и тд).

При таком понимании выделенной проблемы конфликтогенности различий между людьми во взаимодействии очевидными становятся те возможности, которые есть у специалистов по разрешению конфликтов-медиаторов, посредников, которые выступают некоей третьей силой и помогают оппонентам принять решение, удовлетворяющее обе стороны.

Эта проблема стала предметом изучения ученых различных школ отечественной и зарубежной науки: российской, американской, австралийской и др. Ей предстоит стать значимой междисциплинарной проблемой, изучение которой лежит в плоскости философии, социологии, психологии, педагогики, медицины, конфликтологии.

Анализ научной философской, социологической, психологической, конфликтологической литературы привел к мысли о том, что существует противоречие между тем, что, с одной стороны, проблема достаточно полно изучена, с другой стороны, существует дефицит исследований, в которых изучается такой феномен, как конфликтогенность различий между участниками переговоров. Попытка разрешить данное противоречие определила исследовательское поле и методологию данной работы, ее содержание.

Во введении работы обозначены основные методологические позиции: сформулированы цель, задачи, предмет, объект, гипотезы, указаны методы, использованные в исследовании, значимость работы, обоснована актуальность исследования.

В первой главе исследования на основе теоретического обзора научной литературы раскрывается сущность и соотношение ключевых понятий: «конфликтогенность», «конфликтогенность различий», «переговоры», а также рассматривается их влияние на ход переговоров и на поведение участников, показаны подходы различных научных школ к изучению индивидуальных различий и причин конфликтности человека.

Вторая глава посвящена описанию способов снижения конфликтогенности различий в переговорах. Так, называются и описываются различные методы, центральная роль отдается медиации как методу сокращения негативных последствий различий между конфликтующими сторонами.

Второй параграф этой главы посвящен рассмотрению возможностей использования потенциала помощи посредника в снижении различий между участниками переговоров, показаны сферы применения медиации, сделан акцент на необходимости повышения уровня подготовки медиаторов и повышения их квалификации, представлен проект программы по повышению уровня компетентности медиаторов.

Гипотезы о том, что профессиональная деятельность специалистов-конфликтологов повышает эффективность разрешения конфликта за счет преодоления барьеров различий между его участниками и участие медиаторов в переговорах способствует повышению результативности подтверждена изложенными материалами.

Таким образом, выполненное нами исследование конфликтогенности различий между участниками переговоров вносит определённый вклад в теорию и практику деятельности специалиста по разрешению, урегулированию конфликтов, управлению конфликтами, обозначает перспективу развития его как профессионала.



### Список литературы

1. Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г. Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.;
2. Адлер А. Очерки по индивидуальной психологии. – М.: Когито-Центр, 2004. – 320с
3. Азарова А.Н. Искусство примирять: технологии посредничества в урегулировании конфликта. М.: Медиа, 2015. -288с.
4. Андреева Г.М. Опыт социального познания.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 4-е изд., испр. и доп. - М. : ЭКСМО, 2011. - 510 с. : ил. - (Психологическое образование). - Библиогр.: с. 468-480.
6. Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. -;М: Флинта, 2012.
7. Бесемер, Х. Медиация. Посредничество в разрешении конфликтов / Х.Бесемер. - Калуга: Духовное познание, 2008. - 176 с.
8. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г.. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. 2-е изд./ Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
9. Брилл О. М. Язык и этнический конфликт/ Под ред. М. Брилл Олкотт, И. Семенова; Моск. Центр Карнеги. — М.: Гендальф, 2010. — 150 с.
10. Бегаева, А. А. Корпоративные слияния и поглощения : проблемы и перспективы правового регулирования / А. А. Бегаева. - Москва : Инфотропик Медиа ; Берлин, 2010. - VI, 249 с.
11. Бюллетень Федерального Института Медиации. 2013 год//Научный редактор Шамликашвили Ц.А. - М.: Издательство ООО "Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования", 2015. В 2-х т. Т. II. - 148 с.

- 12.Василенко, И. А. Искусство международных переговоров : учеб. пособие / И. А. Василенко. – Москва : Экономика, 2011. - 349 с. (1711765 - ЧЗ ; 1711766 - АБ)
- 13.Васильев Н.Н.: Тренинг преодоления конфликтов. - СПб.: Речь,2006
- 14.Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: учебник для вузов / В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Г. С. Лукашева и др.; Под ред. В. П. Ратникова. - М. : ЮНИТИ, 2001. - 512 с. - Библиогр.: с. 500-502.
- 15.Глотов М.Б. Конфликт между поколениями // Социологическая энциклопедия: в 2 т. Т.1. – М.: Мысль, 2003.
- 16.Гришина Н. В. Психология конфликта: хрестоматия/ Гришина Е. В. 2-е изд. – СПб: ПИТЕР, 2008
- 17.Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. - М. : Ассоц. авт. и изд. Тандем ; М. : ЭКМОС, 2001. - 319 с.
- 18.Дмитриев А. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов / А. В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2003. - 318 с
- 19.Дружилов С.А. Основы практической психологии и педагогики для бакалавров: учебное пособие для студентов технических вузов. – М. «Флинта», 2013
- 20.Добролюбова, Е.А. Медиация в системе способов защиты трудовых прав в процессе осуществления предпринимательской деятельности / Е.А. Добролюбова // Право и экономика. – 2012. – № 7. – С. 49-55.
- 21.Емельянов С.М.: Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2009
- 22.Журнал «Медиация и право. Посредничество и примирение». - Москва: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2008 - 2015;
- 23.Зимбардо Ф. Ляйппе М. Социальное влияние/Ф. Зимбардо, М.Ляйппе.-М, 2002
- 24.Карпенко А.Д. Медиация/А.Д.Карпенко.-М.:Старт, 2015

25. Кирхлер Э. Принятие решений в организациях: переводное издание / Э.
26. Кирхлер, А. Шротт. - 2-е изд., испр. - Харьков : Гуманит. Центр, 2009. - 174 с.
27. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты : учебное пособие для вузов / Т. Н. Кильмашкина. - М. : ЮНИТИ, 2004. - 150 с.
28. Козырев Г.И. Конфликтология: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2010. – 304с
29. Леонов Н. И. Конфликтология: хрестоматия: учебное пособие / Моск. психол.-соц. ин-т; сост. Н. И. Леонов. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2005. - 367 с.
30. Леонгард К. Акцентуированные личности.-М.1981
31. Минкина, Н.И. Медиация: первые итоги / Н.И. Минкина // Эж-юрист. – 2014. – № 36. – С. 10
32. Медиация в образовании: школьный социум, основанный на позитивном общении. // Журнал "Вестник образования". N 9, май 2010;
33. Морозов А. В. Психология влияния: хрестоматия / сост. А. В. Морозов. - Харьков : Гуманит. Центр, 2009. - 558 с. .
34. Мерлин В.С. Психология индивидуальности/В.С.Мерлин.- М.:Издательство: МОДЭК, МПСИ,2009
35. Носырева, Е.И. Становление института медиации в России // Развитие медиации в России: теория, практика, образование: сборник статей. - М.: Инфотропик Медиа, 2012. – С. 1-13.
36. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. - СПб.: Речь, 2009. - 544с.
37. Паркинсон Л. Семейная медиация. - Москва: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010. - 400 с. -
38. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров. - Москва: Феникс, 2012. - 147 с.;
39. Ратников В. П. Голубь Г. С. Конфликтология [Текст] : учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) и гуманитарно-социальным спец.

(020000) / Под ред. В. П. Ратникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2007. - 512 с.

40.Светлов В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие /В.А. Светлов.-М.: Флинта:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.-528 с.

41.Светлов В. А. Современный словарь по конфликтологии /В.А. Светлов.- М.: Флинта:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.

42.Сорокина Е.Г.: Конфликтология в социальной работе. - М.: Академия, 2009

43.Сулимова, Т. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова// Социальная политика и социальное партнерство. – 2011. – № 9.– С. 24-

44.Сельченко К.В. Прикладная конфликтология. Хрестоматия. - Харвест, 2003. - 624с

45.Словарь терминов по конфликтологии.

46.Уткин Э. А. Конфликтология: теория и практика / Э. А. Уткин ; Ассоц. авт. и изд. Тандем. - М. : ЭКМОС, 2000. - 271 с.

47.Фесенко О.П., Колесникова С.В.. Практикум по конфликтологии или Учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки): Флинта; Москва; 2014

48.Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.:Наука, 1992. С. 22—25.

49.Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности/Э.Фромм.-М., 2000

50.Фрейд З.. Введение в психоанализ»/ З.Фрейд СПб., Алетейя СПб, 1999; Санк–Петербург; 1999

51.З. Фрейд З. «Подавление, симптомы и тревога» /Тревога и тревожность. Хрестоматия.-М., Персе, 2008.-240с..... 112–113].

52.Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса /Л. Фестингер. – СПб: Ювента, 1999. – 320 с.

53.Федеральный институт медиации [Электронный ресурс]//- URL: <http://fedim.ru/>

54. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. - СПб.: Питер, 2003. - 250с.
55. Цой Л.Н.: Организационный конфликтменеджмент. - М.: Книжный мир, 2007
56. Чалдини Р. Б.: Психология влияния. - М.: ЭКСМО, 2010
57. Шейнов В.П. Управление конфликтами/В.П.Шейнов- Питер; Санкт-Петербург; 2014
58. Шамликашвили. Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие - М: Издательство ООО "Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования", 2013. - 128 с.;
59. Шмидт У.Х., Таннембаум Р и др. Ведение переговоров и разрешение конфликтов/ У.Х. Шмидт, Р.:анненбаум.- М.:Альпина Бизнес Букс ,2006.
60. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор = Man, the Manipulator: The Inner Journey from Manipulation to Actualization. — Минск: ТПЦ "Полифакт", 1992. — 127 с. — ISBN 5-7815-1510-0
61. Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Когито-Центр, 2004. – 448 с.
62. Якушева Ю.А. Медиация как средство урегулирования конфликтов и профилактики социально опасного положения семьи //Вестник социального обслуживания семьи.=2015 №2, С.18-20

