

**МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

**Учебное пособие**

*Под ред. В. В. Вахниной*

**Москва • 2019**

УДК 316.48:351.74  
ББК 88.53  
О-75

Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России

**Рецензенты:** *К.С. Колесник*, доцент кафедры психологии и педагогики Белгородского юридического института МВД России имени И. Д. Путилина, кандидат социологических наук; *С.Е. Борисова*, доцент кафедры уголовного права, криминологии и психологии Орловского юридического института МВД России имени В.В. Лукьянова, кандидат психологических наук, доцент.

**Авторы:** Вахнина В. В., Мальцева Т. В., Ульянина О. А., Михайлова Т. В.

**О-75** **Основа** конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел: учебное пособие. *Вахнина В. В. и др.* / под ред. В. В. Вахниной – М. : Академия управления МВД России, 2019. – 100 с.

**ISBN 978-5-907187-05-4**

В учебном пособии обобщаются и систематизируются имеющиеся теоретические исследования и практические разработки в сфере конфликтологии в соответствии с современными требованиями, для выработки единого подхода к подготовке и проведению учебных занятий со слушателями, проходящими обучение по дисциплинам «Конфликтология», «Использование профайлинга в управленческой деятельности», «Формирование кадровой политики организации» по программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Учебное пособие способствует повышению уровня социально-психологической компетентности руководителей и сотрудников органов внутренних дел.

УДК 316.48:351.74  
ББК 88.53

ISBN 978-5-907187-05-4

© Вахнина В. В., Мальцева Т. В.,  
Ульянина О. А., Михайлова Т. В., 2019  
© Академия управления МВД России, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> . . . . .	4
<b>Глава 1. Конфликт как социально-психологическое явление.</b> . . . . .	6
1.1. Конфликтология как наука . . . . .	6
1.2. Понятие и функции конфликта. Уровни и модели анализа социально-психологического конфликта . . . . .	15
1.3. Причины и факторы возникновения конфликтных ситуаций. . . . .	21
<b>Глава 2. Характеристика внутриличностных конфликтов</b> . . . . .	26
2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов. . . . .	26
2.2. Особенности внутриличностных конфликтов и динамика их протекания . . . . .	28
<b>Глава 3. Групповые конфликты и их психологические особенности в органах внутренних дел.</b> . . . . .	41
3.1. Исследования зарубежных и отечественных ученых, направленные на изучение психологических особенностей конфликтов в группах . . . . .	41
3.2. Групповые конфликты, их типы и психологические особенности. . . . .	52
<b>Глава 4. Организация, тактики, техники урегулирования конфликта</b> . . . . .	59
4.1. Переговоры как способ разрешения социально-психологического конфликта. . . . .	59
4.2. Особенности предупреждения и преодоления конфликта: стратегии реагирования . . . . .	67
<b>Заключение.</b> . . . . .	81
<b>Список литературы</b> . . . . .	82
Нормативные правовые акты . . . . .	82
Основная учебная литература . . . . .	84
Дополнительная литература . . . . .	84
Приложение . . . . .	92

## ВВЕДЕНИЕ

В юридической, социальной психологии и психологии управления рассматриваются различные виды социально-психологических конфликтов, которые объединяют конфликты, происходящие во внутреннем мире личности, между субъектами и группами.

Любые внешние изменения могут сопровождаться негативными психологическими последствиями, если не подкрепляются адекватными изменениями в системе ценностей самого индивида или группы и не находят опору в личностно-смысловых образованиях.

В этих случаях проявляется недостаточная сформированность механизмов личностной и групповой адаптации. В частности, одной из форм личностной дезадаптации является внутриличностный или личностно-групповой конфликт.

Каждый человек постоянно сталкивается с внутриличностными, межгрупповыми и личностно-групповыми конфликтами. Конструктивно разрешенные, они являются своего рода движущей силой развития личности/группы. В противном случае они могут сопровождаться такими негативными последствиями, как личностная деформация, потеря эмоциональной стабильности, устойчивости как в обычных, так и в экстремальных условиях деятельности.

В итоге личностная или групповая конфликтогенность может привести к различным кризисным состояниям.

Познание сущности социально-психологических конфликтов, причин и способов их разрешения может позволить эффективно преодолевать различные негативные психологические состояния, способствовать совершенствованию личностной/групповой адаптации, личностному росту и положительной групповой динамике.

Социально-психологические конфликты затрагивают все стороны деятельности человека, включая систему социальных отношений, профессиональную деятельность, определяют полноту самореализации, особенности личностного и профессионального роста. Повышенный уровень ответственности перед нормативами, организующими служебную деятельность в правоохранительных органах, ее негативные факторы и правовая регламентация профессионального поведения способствуют повышению внутриличностной и внутригрупповой конфликтности, и иным негативным проявлениям личности и группы сотрудников органов внутренних дел. Наличие социально-психологических конфликтов является при-

чиной снижения профессиональной активности, психологической уязвимости, негативно отражается на качестве исполнения профессиональных обязанностей, что в итоге может приводить к трудностям профессионального и личностного развития.

Учет различных форм проявления психологических закономерностей, механизмов возникновения, развития и конструктивного разрешения социально-психологических конфликтов может способствовать не только преодолению эмоционально-психологических перегрузок и стабилизации психологического равновесия, но и повышению профессиональной активности, успешному преодолению затруднений в профессиональной деятельности, а также оптимизации личностно-профессионального роста.

# ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ

## 1.1. Конфликтология как наука

1.2. Понятие и функции конфликта. Уровни и модели анализа социально-психологического конфликта

1.3. Причины и факторы возникновения конфликтных ситуаций

### 1.1. Конфликтология как наука

Исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся в последние годы области психологии. Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У нее свой предмет изучения — социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. Самое общее представление о предмете конфликтологии дает этимология слова «конфликтология» (от лат. *conflictus* — столкновение, противостояние, противоборство) — «наука о конфликтах».

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, которая развивалась на стыке многих наук и прежде всего — социологии и психологии.

Конфликтология — это система знаний о закономерностях, механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Она выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в кон. 50-х гг. XX в. и изначально получила название «социология конфликта». Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), а также Л. Козера (США) — «Функции социальных конфликтов» (1956).

Возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов: сначала — в рамках философии, а позднее — социологии, психологии и других наук.

Период со второй половины XIX по нач. XX вв. занимает исключительное место в становлении конфликтологии как отно-

сительно самостоятельной теории, т. к. был накоплен достаточно большой объем информации по проблемам конфликта, кроме того, это время характеризовалось сильнейшими социальными потрясениями и возникновением целого ряда новых наук и концепций.

Особый интерес представляют взгляды Георга Зиммеля (1858–1918), полагавшего, что конфликт в обществе неизбежен. Именно он ввел термин «социология конфликта» («Социология», 1908). Его по праву считают основоположником функциональной теории конфликта.

Представители разных направлений науки единодушно признавали важную роль конфликтов в жизнедеятельности общества, настоятельную потребность их внимательного исследования. Но все более очевидным оказывались несхожесть подходов отдельных мыслителей к конфликтам, серьезные расхождения между выдвигаемыми ими концепциями.

Например, Эмиль Дюркгейм утверждал, что конфликт – универсальное явление социальной жизни, и если он разрешается эффективно и мирно, то это играет двоякую роль – выступает симптомом социальных проблем и является одновременно средством восстановления социального равновесия.

По мнению Макса Вебера, идеальная модель организации представляет собой надежно устроенную и отлаженную машину, в которой конфликтов быть не должно.

Особо следует отметить работы Зигмунда Фрейда (1856–1939) в области психологии, – в отличие от социологов, объясняя природу конфликтного поведения, он ставил конфликт в зависимость от психологических факторов. Следует сказать, что его приверженцы позднее перенесли центр внимания на межличностные отношения, на приспособление человека как индивида к социальной среде.

С нач. 50-х гг. в США, Германии, Франции и в ряде других западных стран сложились и получили распространение современные концепции конфликта.

Первой по времени появления следует назвать концепцию позитивно-функционального конфликта американского социолога Льюиса Козера, основы которой он изложил в работе «Функции социального конфликта» (1956). Суть этой концепции в том, что конфликты не есть нечто чужеродное, аномальное для общества, – это продукт, элемент внутреннего состояния социальной системы, существующего в нем порядка вещей и самих отношений между отдельными личностями и социальными группами.

Л. Козер, предлагая понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии», усматривал в нем некую социальную напря-

женность между тем, что есть, и тем, что должно быть в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определенных социальных групп и индивидов. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции: они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряженную обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами.

В любом конфликтном противоборстве заложен позитивный потенциал. Это связано с тем, что конфликт способствует социализации индивидов и образованию социальных групп, установлению и поддержанию относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, созданию и сохранению баланса сил, сигнализации о тех или иных социальных проблемах и недостатках.

Немецкий социолог Ральф Дарендорф (1929–2009) предложил концепцию конфликтной модели общества («Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе», 1957).

Конфликты, полагает Р. Дарендорф, в принципе, неустранимы из общественной жизни, они вездесущи как неизбежное следствие всякой иерархически организованной системы. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения «социальных потрясений». Для этого важны, по крайней мере, три условия: во-первых, наличие ценностных установок, признание различий и противостояния конфликтующих; во-вторых, уровень организации сторон — чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей; в-третьих, взаимоприемлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

Кстати, и Козер, и Дарендорф сегодня считаются *современными классиками конфликтологии* и последователями Карла Маркса (1818–1883) и Георга Зиммеля. Их идеи положены в основу конфликтологии, осуществившей переход от теоретических описаний конфликтов к практической работе с ними.

Подобно Марксу, Зиммель полагал, что конфликт в обществе неизбежен, и считал одной из его основных форм конфликт между индивидом и обществом (“The Sociology of Georg Simmel”, 1950). Зиммелю приписывается и авторство самого термина «социология конфликта», и приоритет в ее основании. В отличие от Маркса, Зиммель проявлял интерес к более широкому спектру конфликтных явлений, описывая конфликты и между этническими группами, и между разными поколениями людей и культурами.

В этот же период в психологии, благодаря исследованиям М. Шерифа, А. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт и других, психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление.

Исследования в области социологии конфликта, и особенно в области психологии конфликта, способствовали развитию конфликтологической практики, становление которой происходило в 70-е гг. XX ст.

В формировании конфликтологической практики особое место заняли переговорные методики разрешения конфликта. Разработка технологий переговоров с участием посредника-медиатора (В. Линкольн, Л. Томпсон, Р. Рубин) привела к созданию в США в 1970–1980-х гг. учебных заведений по подготовке специалистов-медиаторов. В это времена всемирную известность приобрел Гарвардский метод «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри.

В 1980-е гг. возникают конфликтологические центры в США и других странах, а в 1986 г. в Австралии по инициативе ООН создается Международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в нач. 90-х гг. XX в.

Исследованию и разработке проблемы конфликтов в отечественной психологии предшествовала непростая история. Для российской психологической науки всегда был характерен глубокий интерес к внутреннему миру человека, к духовному измерению и наиболее существенным аспектам его существования.

В психологии сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83 % работ приходится на изучение межличностных конфликтов.

Внутриличностным конфликтам посвящено около 8 % публикаций. Психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами международных конфликтов представлена в 3–4 % работ.

К середине 1980-х гг. сформировались три подхода к изучению конфликта:

1) *организационный подход* – конфликт рассматривается как процесс или как следствие определенных рассогласований в функционировании организации, как нарушение связей, обеспечивающих стабильность данной системы;

2) *деятельностный подход* – исследуется проявление в конфликтах предметно-деловых связей, характерных для совместной деятельности;

3) *личностный подход* – рассмотрение личности как центральной звена конфликтного взаимодействия.

Если теория является обобщенным и системно представленным результатом процесса познания, то методология определяет верные способы получения знания. Эта мысль А. Я. Анцупова усиливается другим известным отечественным специалистом в области психологии конфликтов – Н. В. Гришиной (2000), которая подчеркивает, что методы изучения каких-либо явлений – это принципиальный вопрос любой науки, во многом определяющий ее развитие, поскольку получаемые результаты в немалой степени зависят от того, насколько эффективны используемые наукой методы.

В основе исследования конфликта выступили: базовые положения системно-ситуационной модели изучения конфликтов (А. Я. Анцупова, А. Н. Сухов, В. Н. Куницина и др.) и оптимизации межличностного взаимодействия (Л. Беланже, А. И. Гончаров, Н. В. Гришина, У. Зартман, Р. Клаттербак, В. Мастенбрук, А. В. Мощенко, Я. Нереш, Дж. Ниренберг, Л. А. Петровская, И. Б. Пономарев, Д. Рубин, Э. П. Утлик, В. В. Федотов, Р. Фишер, У. Юри); разработки мер превенции конфликтных и кризисных ситуаций (А. Я. Анцупов, К. Левин, Д. Магнуссон, Э. Мишина, М. Пфайффеер, М. Тышкова, Б. Я. Шведин, А. И. Шипилов, Х. П. тер Шмалцл).

В постсоветский период в отечественной науке существенно активизировались исследования, посвященные анализу сущности и специфики политических конфликтов. Среди авторов, занимавшихся методологическим и теоретическим осмыслением обозначенной проблемы, следует отметить М. С. Джунусова (1990)<sup>1</sup>, М. М. Лебедеву (1991, 2010)<sup>2</sup>, А. С. Анискевича (1994)<sup>3</sup>, Д. М. Фельдмана (1998)<sup>4</sup> и др.

В постсоветской России конфликтология как комплексная отрасль знания стала развиваться усиленными темпами, включив в свою предметную область различные виды конфликтов.

Конфликтологами проведено значительное количество исследований по изучению закономерностей возникновения, развития и разрешения прежде всего межличностных конфликтов. Следует отметить диссертационное исследование Н. И. Фрыгиной (1980), в котором проанализированы факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный. Столкновение мнений и точек зрения в ходе груп-

---

<sup>1</sup> *Джунусов М. С.* Национализм в различных измерениях. Алма-Ата, 1990. С. 23–28.

<sup>2</sup> *Лебедева М. М.* Уметь вести переговоры. М., 1991. Она же: Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? М., 2010. С. 14.

<sup>3</sup> *Анискевич А. С.* Политический конфликт. Владивосток, 1994. С. 32–47.

<sup>4</sup> *Фельдман Д. М.* Политология конфликта. М., 1998. С. 26.

пового обсуждения проблемы рассматривается автором как когнитивный конфликт. Основным механизмом превращения этого конфликта в межличностный является неадекватное восприятие ситуации<sup>1</sup>.

Позже появились работы, посвященные общетеоретическим проблемам конфликтов. Среди них можно отметить научную публикацию А. В. Дмитриева и С. В. Кудрявцева (1993)<sup>2</sup>, посвященную переговорам как методу разрешения конфликтов, в т. ч. рассмотрению их особенностей при захвате заложников. Учеными выделены *три основных стиля воздействия на преступников*: ритуальный, манипулятивный и гуманистический (Г. М. Андреева, 1996)<sup>3</sup>.

Н. В. Гришина (2000) реализует ситуационный подход, сопрягая его с субъектным подходом, в центре внимания которого находятся категория субъекта и его активность. Это предполагает возможность целостного изменения ситуации за счет модификации тех или иных ее базисных черт, что влечет за собой изменения в поведении и взаимодействии участвующих в этой ситуации людей<sup>4</sup>. Кроме того, анализируя модели конфликта, она выделила три типа взаимодействия: сотрудничество, кооперацию и конкуренцию. Основанием для предложенной типологии являются различия в параметрах «цели – средства». При сотрудничестве его участники хотят не только решить проблему, но и договориться, прийти к взаимопониманию; при кооперации – просто решить проблему; при конкуренции – «победить», и типы взаимодействия в конкретных ситуациях реализуются в определенном стиле поведения<sup>5</sup>.

М. Галликер и Д. Ваймер посвятили свое исследование психологии взаимопонимания, в котором обосновывают шаги партнеров, результаты, формы взаимопонимания<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Фрыгина Н. И. Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: дис. ... канд. психол. наук. М., 1980. С. 39.

<sup>2</sup> Дмитриев А. А., Кудрявцев С. В. Введение в общую теорию конфликта. М., 1993. С. 8, 42.

<sup>3</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1996. С. 37.

<sup>4</sup> Гришина Н. В. Психология ситуаций как область социально-психологических исследований. СПб., 2000. С. 512–578; Grishina N. V. Problems of the perception of situations // Journal of Russian and East European Psychology. 2010. Vol. 48 (3). P. 7–16. Гришина Н. В. Человек как субъект жизни: ситуационный подход // Субъектный подход в психологии / под ред. А. Л. Журавлева и др. М., 2009. С. 161–172. Гришина Н. В. Ситуационный подход к анализу и разрешению конфликтов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2012. Вып. 3. С. 15–21.

<sup>5</sup> Sophisticated negotiation in multi-agentsystem / sit by Zhang, Xiaoqin, Ph.D., University of Massachusetts. Amherst, 2012. P. 21.

<sup>6</sup> Галликер М., Ваймер Д. Психология взаимопонимания. Взаимность и диалог. Харьков, 2013. С. 24.

Более широкий подход реализует Н. В. Вохменцева (2000), рассматривая переговорное посредничество как метод разрешения межличностного конфликта<sup>1</sup>. Автор утверждает, что осмысление социального конфликта в социальной философии традиционно ведется с двух точек зрения: «гоббсовская модель», согласно которой вражда и, в частности, конфликт принимаются в качестве естественного состояния общества; «аристотелевская (диалектическая) модель», в соответствии с которой социальный конфликт предстает как следствие некоторой причины и как причина некоторого следствия.

Согласно позиции Н. В. Вохменцевой, институт переговорного посредничества в межличностном конфликте может выполнить функцию его урегулирования, если он окажется способным ввести конфликтующие стороны в рамки норм права и взаимных обязательств. Если же институту переговорного посредничества ставится задача устранить конфликт, то он должен выявить причину конфликта и иметь возможность устранить эту причину.

Интересны работы Д. П. Зеркина (2004)<sup>2</sup>, посвященные рассмотрению структуры конфликта, его сущности и понятийному аппарату конфликтологии. Особо следует отметить монографическое исследование А. Я. Анцупова (2004), в котором представлена вся история конфликтологии XX в. – от зарождения к развитой научной отрасли<sup>3</sup>.

В целом анализ публикаций по конфликтологии позволяет констатировать, что переговоры следует рассматривать как возможность позитивного разрешения конфликтов, которые возникают из-за непримиримости позиций сторон, неумения найти путь к разумному компромиссу<sup>4</sup>.

В социальной психологии конфликт как конкурентный тип взаимодействия активно изучается последние несколько десятков лет. Н. Н. Обозов одним из первых указал, что «проблема внутри субъектных и межсубъектных противоречий представляет огромный интерес, но пока слабо разработана в психологической науке».

Почти за 40 лет отечественными психологами подготовлено и издано более 600 работ по проблеме конфликта и кризиса, около 90 % которых посвящены изучению социальных конфликтов – межличностных и межгрупповых. Весомый вклад в разработку данной проблемы в последние годы внесли: Н. В. Гришина, А. И. Дон-

---

<sup>1</sup> *Вохменцева Н. В.* Переговорное посредничество в межличностном конфликте: социально-философский анализ: дис. ... канд. филос. наук. Красноярск, 2000. С. 129.

<sup>2</sup> *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии. Ростов н/Д., 2004. С. 53–55.

<sup>3</sup> *Анцупов А. Я., Прошанов С. Л.* Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. М., 2004. С. 95.

<sup>4</sup> *Акоф П., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. М., 1974. С. 18–19.

цов, А. А. Ершов, С. И. Ерина, Н. В. Крогиус, И. Б. Пономарев<sup>1</sup>, С. В. Кудрявцев, Л. А. Петровская, Б. И. Хасан.

Целесообразно выделять психологические моменты, которые позволят предотвратить развитие конфликтной ситуации.

В конфликте, как правило, снижаются и деформируются позитивные процессы, обеспечивающие результативное межличностное взаимодействие. Необходимо дальнейшее изучение, научный поиск, что позволит профилировать негативные межличностные процессы и имеет немаловажное значение для практики, в частности, в исследовании перцептивного (или, точнее, социально-перцептивного) акта как первичного структурного компонента межличностного отношения (главным образом, диадного), заметно влияющего на его последующее развертывание. Это направление, с одной стороны, включает в себя давние исследования 1960-х гг., выполненные учеными с целью выявления детерминант и специфики «восприятия человека человеком».

Психологию конфликтного поведения изучал Н. И. Леонов (2002), им проведен анализ конфликтного поведения руководителей разного уровня конфликтности и обоснован онтологический подход к исследованию такого поведения, который способствует решению проблемы всестороннего и многоуровневого выявления закономерностей и механизмов работы внутреннего мира, и его влияния на актуальное поведение человека, особенно в конфликтных ситуациях. Разработанная автором методика исследования образа конфликтной ситуации позволяет диагностировать содержание образа конфликтной ситуации и осуществлять коррекцию конфликтного поведения руководителя.

В теоретическом плане настоящего исследования важен научный вклад Н. И. Леонова, сделанный в дальнейшее развитие понятийного аппарата социальной психологии; сформулировано новое содержание базовых понятий: «конфликт», «конфликтное поведение», «образ конфликтной ситуации». Впервые в качестве принципиального основания предложено соотношение номотетического и идеографического способов исследования конфликтного поведения, что является попыткой преодоления методологического разрыва, существующего между этими подходами. Выявлена и теоретически обоснована оригинальная типология конфликтных руководителей<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Пономарёв И. Б. Конфликты в деятельности и общении работников органов внутренних дел. М., 1988. С. 102.

<sup>2</sup> Леонов Н. И. Психология конфликтного поведения: дис. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 2002. С. 311–315.

С начала 1990-х гг., благодаря исследованиям А. Я. Анцупова, начинает интенсивно развиваться системно-ситуативный подход к изучению конфликтного взаимодействия военнослужащих. Были разработаны основы междисциплинарного подхода к исследованию конфликтов, определено место психологии в создании междисциплинарной области науки – конфликтологии, существенно расширен понятийно-категориальный аппарат, уточнено понимание сущности конфликта. В ряде исследований реализован ретроспективный анализ исследований конфликтов. На большом массиве эмпирических данных выявлены и изучены основные закономерности возникновения, развития и разрешения конфликтов в отношениях различных категорий военнослужащих: офицеров (А. Я. Анцупов, 1992; Ю. И. Мягков, 1994), солдат и сержантов (Ю. А. Канатаев, 1995; Е. Г. Баранов, 1995), курсантов (В. В. Синеок, 1997), суворовцев (И. А. Ламанов, 1998).

А. И. Шпилов (2000) изучал психологические процессы, закономерности, механизмы, принципы и средства взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях и пути их оптимизации<sup>1</sup>. В итоге им представлено системное видение трудных ситуаций жизнедеятельности офицеров, введен в психологическое описание концепт «трудная межличностная ситуация», разработаны психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях, которые представляют собой систему научных знаний практической направленности и включают в себя: сущность взаимодействия в трудных ситуациях, генезис трудных межличностных ситуаций, структуру взаимодействия, его психологические закономерности, эффекты и механизмы. Впоследствии ученый проанализировал особенности конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» (А. И. Шпилов, 2013).

Психология делового общения тоже пополнила инструментарий. Среди трудов ученых, изучающих деловое общение, представляет несомненный интерес работа А. П. Егидеса (2004), который изучал концепции и технологии оптимизации делового общения<sup>2</sup>. Автором предложена концепция психогенеза межличностных конфликтов в процессе делового общения. В этой работе инициальное коммуникативное поведение в деловом общении рассмотрено как

---

<sup>1</sup> Шпилов А. И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000. С. 35.

<sup>2</sup> Егидес А. П. Психология конфликтов в деловом общении (концепции технологии): дис. ... д-ра психол. наук. М., 2004. С. 79–85.

баланс детально описанных конфликтогенных и синтонных<sup>1</sup> посылов. Предложена *стратегия оптимального коммуникативного поведения*, которая включает в себя:

- самоактуализацию с отказом от любых форм эксплуатации (психологической и экономической);
- изъятие конфликтогенных посылов из инициального коммуникативного поведения и насыщение его синтонными посланиями;
- мягкую конфронтацию, жесткую конфронтацию, управляемый конфликт при конфликтогенном инициальном поведении партнера;
- смягчение и переход на синтонность.

Другим направлением, которое рассматривает проблему конфликтов на современном этапе, стала социологическая наука. В социологии проблемами конфликтов занимались А. Г. Здравомыслов (1996), А. А. Осеев (2002), А. Л. Стрёмовская (2003), Т. Н. Кильмашкина.

А. Г. Здравомыслов изучал особенности межнациональных конфликтов на стыке социологии и философии, в т. ч. в социальном контексте советского и постсоветского периодов<sup>2</sup>.

А. А. Осеев особое внимание уделил анализу индикаторов (проявлений) социальной напряженности в обществе, приводящих к конфликту и к кризису, а именно, индикаторов экономического и социального характера, выделяя в качестве одного из основных число совершенных преступлений<sup>3</sup>.

## **1.2. Понятие и функции конфликта. Уровни и модели анализа социально-психологического конфликта**

А. Л. Стрёмовская исследовала методологические проблемы конфликтов как формы социального взаимодействия<sup>4</sup>. Она провела сравнительный анализ понятия конфликт.

---

<sup>1</sup> Синтонность (от греч. *syntonia* – созвучность, согласованность) – особенность склада личности: сочетание внутренней уравновешенности с эмоциональной отзывчивостью и общительностью.

<sup>2</sup> *Здравомыслов А. Г.* Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. М., 1996. С. 132.

<sup>3</sup> *Осеев А. А.* Социальная напряженность и социальные конфликты в российском обществе: предпосылки, стадии развития и индикаторы // Социальная политика и социология. 2014. Т. 1. № 4 (105). С. 69–83.

<sup>4</sup> *Стрёмовская А. Л.* Переговорный процесс как форма социального взаимодействия (философско-методологический анализ): дис. ... канд. филос. наук. М., 2003. С. 62–63.

Т. Н. Кильмашкина как конфликтолог изучала: проблему социального конфликта как социального явления; вопросы, касающиеся анализа, предупреждения и разрешения социальных конфликтов; социальный конфликт – его виды и функции. В ее исследованиях раскрывается своеобразие социально-экономического, социально-политического, религиозного и межнациональных конфликтов в современной России и роль органов внутренних дел в их урегулировании.

Термином «конфликт» обозначают довольно широкий спектр явлений. Это объясняется тем, что конфликт – это достаточно сложный, многоплановый и многоуровневый социальный феномен, присущий всем сферам жизнедеятельности человека.

Слово «конфликт» пришло к нам из латинского языка (от лат. *conflictus* – дословно столкновение), в русском языке появилось в XIX ст. и впервые встречается в толковом словаре русского языка С. И. Ожегова.

Ввиду разнообразия конфликтов и их специфичности, разные отрасли научного познания наделяют понятие «конфликт» своим собственным, специфическим содержанием. Экономисты отождествляют его с конкуренцией, психологи – с трудностями и напряженностью в общении, социологи – с оппозицией, военные – с «войной», «вооруженным столкновением» и др.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в их основе всегда лежит отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Существенная сторона конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта. Если интересы разнонаправлены и противоположны, то их противостояние будет обнаруживаться в массе самых разных оценок – они сами найдут для себя «поле столкновения», при этом степень рациональности выдвигаемых притязаний будет весьма условной и ограниченной.

Таким образом, конфликт можно рассматривать как социально-психологическое явление, способ социального взаимодействия.

В современной конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта, так что вопрос о классическом определении конфликта остается открытым.

Одно из наиболее популярных определений конфликта в западной конфликтологии принадлежит Л. Козеру: «Социальный конфликт может быть определен как борьба из-за ценностей или претензий на статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон являются не только достиже-

ние желаемого, но также и нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника».

*В структуре конфликта определяется:*

- 1) борьба из-за: ценностей, ресурсов;
- 2) претензии на: Статус, Власть.

*Цели конфликта:* достижение желаемого, нейтрализация соперника, нанесение ущерба, устранение соперника.

В российской конфликтологии большинство определений также носит ярко выраженный социологический характер. А. Г. Здравомыслов дает следующее определение: «Конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями».

*Конфликт* – это форма взаимодействия (S,) обусловленная противостоящими ценностями, нормами, интересами и потребностями.

Попытка дать наиболее общее теоретическое определение конфликта, приемлемое для конфликтов различного уровня в различных сферах жизнедеятельности человека, была предпринята Н. В. Гришиной. Проанализировав определения конфликта большинства зарубежных и российских конфликтологов, она сформулировала его понятие следующим образом: «...конфликт выступает как биполярное явление – противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами)». Дальнейшее развитие и применение этого термина, по ее мнению, определяется тем, в каких сферах бытия и познания развертывается противоречие, каков характер противостоящих друг другу сторон, как происходит их взаимодействие и т. д.

С точки зрения функционального менеджмента, интерес представляет определение конфликта, данное А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями».

Вместе с тем следует отметить, что, несмотря на разнообразие определений конфликта, их объединяет то, что практически все авторы исходят из следующих посылок:

- конфликт – неизбежное, широко распространенное социально-психологическое явление;
- конфликт – способ, форма социального взаимодействия;
- конфликт – динамичное явление, имеющее свое начало и конец;
- конфликт – одновременно деструктивен и конструктивен по своим функциям;
- конфликт – сложное, разноуровневое, системное социально-психологическое явление;
- конфликт – столкновение противоречий.

*Конфликт – управляемое явление, что обусловлено следующим:*

- противостояние в конфликте является связующим звеном;
- обоснование своих позиций, прогнозирование результатов и последствий;
- конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию.

В китайском языке «кризис», «конфликт» образован сочетанием двух иероглифов. Один из них означает «риск», «опасность», а другой – «благоприятная возможность».

Таким образом, конфликт – это столкновение противоположных целей, позиций, субъектов взаимодействия. Вместе с этим конфликт является важнейшей стороной взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточкой социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Это наивысшая стадия развития противоречий в отношениях между людьми, социальными группами, общества в целом, которая характеризуется столкновением противоположно направленных интересов, целей, позиций субъектов взаимодействия.

Разработке проблем пенитенциарной конфликтологии посвятил свою научную деятельность А. П. Детков (2013), который рассматривал пенитенциарную конфликтологию как новое междисциплинарное научное направление, объединяющее в себе знания в области социологии, психологии, уголовного, уголовно-исполнительного права и криминологии. Автор сформировал понятие пенитенциарного конфликта как разновидности юридического конфликта<sup>1</sup>. Этот конфликт должен рассматриваться с учетом возможности непримиримого противостояния конфликтующих сторон

---

<sup>1</sup> Детков А. П. Теоретико-методологические основы пенитенциарной конфликтологии как науки // Прикладная юридическая психология. 2013. № 4. С. 69.

в учреждении, поэтому часто требуется эффективное проведение переговоров.

Подводя промежуточный итог анализа, важно констатировать то, что отечественные исследователи в последние два десятилетия рассматривали проблему конфликтов с позиций различных отраслей науки.

С конца 50-х гг. XX в. и по настоящее время в зарубежных исследованиях разрабатывались концептуальные основы стратегии и тактики поведения в конфликте как внутри, так и вне организации, в рамках межгосударственного, межличностного и делового взаимодействия.

Особый интерес для исследования проблемы преодоления конфликтов в профессиональной деятельности представляет анализ психологических исследований, посвященных переговорам как универсальному средству общения и преодоления или недопущения конфликта (Л. Беланже, В. Мاستенбрук и др.), в т. ч. по зарубежному опыту сотрудников полиции (W. D. Salewski, K. Schaefer, Z. Misina, J. Cech).

В социальной психологии изучались межличностные конфликты, среди которых известна работа Л. Б. Филонова (1986), посвященная психологии развития контактов в условиях затрудненности общения. Ученый концентрирует внимание на анализе особенностей коммуникативного взаимодействия людей в условиях затрудненности общения, характерной для сферы юридической практики.

Л. Б. Филоновым была разработана методика установления контактов в ситуации допроса свидетелей, а также в отношении лиц, подозреваемых в совершении преступлений, и выявлены основные этапы, принципы и способы взаимодействия в затрудненных ситуациях<sup>1</sup>. Позже, В. Н. Куницина (1991), которая изучала психологические трудности и условия успешности неформального межличностного доверительного общения<sup>2</sup>, предложила теоретическую модель межличностного неформального доверительного общения. В ее исследовании дана характеристика психологической и коммуникативной (процессуальной) стороны трудностей; разграничены такие понятия, как «нарушения», «трудности», «коммуникативные барьеры»; обоснована возможность построения доверительного общения,

---

<sup>1</sup> Филонов Л. Б. Контактное взаимодействие в затрудненных условиях общения сотрудника ОВД // Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А. М. Столяренко. М., 2003. С. 296–297.

<sup>2</sup> Куницина В. Н. Трудности межличностного общения: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1991. С. 324.

и на большом эмпирическом материале показана структура трудностей общения.

В. Н. Куница (1991) предлагает рассматривать конфликт как трудности достижения соглашения. Автор понимает трудности общения как явления субъективной природы, острые эмоциональные переживания субъекта в ходе общения, сопровождающиеся нервно-психическим напряжением. Нарушения, трудности, барьеры – общие принципы их выделения состоят в том, что все они возникают без предварительного намерения, протекают внешне бесконфликтно и при этом сопровождаются внутренними напряжениями, неудовлетворенностью общением, отрицательными эмоциями. Они различаются по степени тяжести протекания и психологическим последствиям, по степени неудовлетворенности общением и вовлеченности обоих партнеров, по возможности и способам устранения. Кроме того, следует выделять в них сугубо психологический и коммуникативный аспекты.

Коммуникативные барьеры преимущественно возникают со стороны объекта или ситуации взаимодействия: общение ведется на «разных языках», т. е. существует различие культурно-обусловленных норм общения, когда общаются представители разных культур, классов, наций, особенно имеющих стойкие предубеждения, установки и стереотипы, различие поколений<sup>1</sup>.

Психологическая сторона разнообразных трудностей и помех связана с личностным фактором, мотивационно-содержательной стороной общения и охватывает разные явления, начиная с отчужденности и аутизма и заканчивая поверхностным контактом, избыточностью и бессодержательностью общения. Все трудности, связанные с личностными особенностями, менее корректируемы, более устойчивы, и можно говорить о неумении установить контакт и о неспособности его установления, связанной с личностью.

На базе анализа теоретических выводов В. Н. Куницыной можно установить одну из составляющих конфликта – трудности в общении, испытываемые субъектами, приводящие к нарушению взаимодействия – рассогласованию в совместной деятельности.

Интересна также работа Н. В. Гришиной (1995), в которой рассмотрена ситуация межличностного конфликта и возможности ее преобразования, сформулировано представление о сотрудничающей, кооперативной и конкурентной моделях конфликтного взаимодействия; введен в психологическое описание концепт «опре-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 324.

деление ситуации»<sup>1</sup>. Автором изложено ситуационное понимание переговорного подхода в практике разрешения конфликтов. Данное понятие рассматривает диалог как средство разрешения конфликтов. Н. В. Гришина обосновывает и дает описание психологического посредничества как формы медиативного подхода к разрешению межличностных конфликтов, определяет границы применения такого посредничества и формулирует основные принципы поведения медиатора.

### **1.3. Причины и факторы возникновения конфликтных ситуаций**

Итак, социально-психологический конфликт – это нарушение совместной коммуникативной деятельности, которое характеризуется по следующим признакам: непримиримым в данный момент противоречием, возникающим между участниками ситуации; обострением конфликта мотивов, срывом согласования целей и интересов участников, стремлением одной или обеих сторон вернуться к конфликтному способу взаимодействия, отдалением достижения результата деятельности, а также характеризуется возможной потерей достигнутого психологического контакта и доверия в отношениях; ростом аффективных проявлений и противодействия. При этом нарушается взаимодействие субъектов и возникает конфронтационное противостояние.

Если субъекты противодействуют, но не испытывают негативных эмоций, или испытывают, но внешне их не проявляют, или не противодействуют друг другу, то ситуация – предконфликтная (докризисная зона). Психологическим содержанием конфликта является комплекс психических состояний обеих или одной из сторон переговорного процесса, когда субъективно отвергаются все предлагаемые пути разрешения ситуации или в качестве единственного способа ее разрешения рассматриваются насильственные действия.

Типология конфликтов имеет большое значение для их распознавания, а следовательно, и успешного управления ими. Классификационные признаки реального конфликта могут рассматриваться и как его параметры, подсказывающие или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных стратегий переговоров. Опасность конфликта существует всегда, даже когда его нет.

---

<sup>1</sup> *Гришина Н. В.* Психология межличностного конфликта: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1995. С. 347.

В основе классификации лежат следующие параметры конфликта: длительность протекания конфликта, содержание конфликта, источник возникновения, объект конфликта, сила воздействия на участников, форма проявления, предполагаемые и реальные последствия, особенности сторон, участвующих в кризисе.

В основании классификации конфликта есть три основания:

- а) по обратимости – обратимые и необратимые;
- б) по стадиям переговорного процесса – конфликта стадий: диагностическая, установление психологического контакта, обсуждение условий, реализация стратегической линии, достижение соглашения.
- в) по причинности – конфликта, причиной возникновения которого стали действия с1 и конфликта кризиса, причиной которого стали ошибочные действия с2.

В распознавании конфликта большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем и ключевые характеристики оценки конфликта. Существование и характер такой взаимосвязи могут многое сказать об опасности конфликта и его характере.

В межличностном взаимодействии должен функционировать т. н. мониторинг антикризисного развития. Это контроль процессов развития переговоров и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного ведения межличностного взаимодействия.

*Причинами конфликта является следующее:*

- сама природа социальной жизни;
- природа и сущность социального взаимодействия;
- природа и способ самоудовлетворения.

Рассмотрим особенности зарождения и последующего развития конфликта как результата действия определенной системы причин и факторов развития. *Причины конфликта объединены в четыре группы:* объективные, функциональные, организационно-управленческие, психологические.

Следует учитывать специфику межличностного взаимодействия. Основываясь на базовых теоретических предпосылках, можно выделить *специфические характеристики конфликта:* низкая прогнозируемость, системная рассогласованность, неопределенность, нелинейность, цикличность, высокая эмоциональность, взаимная рефлексия.

*Низкая прогнозируемость конфликта* заметна в невозможности точно предсказать момент возникновения и развития ни при каком глубоком знании его структурного построения, – ни при каком длительном наблюдении за его развитием. Трудности прогнозирования возникают не потому, что не хватает логических, математических

или каких-то других методов, а из-за неопределенности относительно того, что следует прогнозировать. Следует отметить, что низкая прогнозируемость отмечается и в отношении действий субъектов взаимодействия.

*Системная рассогласованность.* Многочисленные наблюдения показывают, что под воздействием конфликта структура диалога изменяется в двух противоположных направлениях: дифференциации (разъединения) и интеграции (объединения). В результате интеграции, система, пребывающая в состоянии без кризиса, приобретает целостность и инерционность, и диалог идет успешно, стороны достигают взаимопонимания. Из-за структурной дифференциации она дробится на подсистемы, приобретая т. н. фрактальный характер. Фрактальность (дробность) порождает переходные внутрисистемные процессы, связанные с образованием новых обратных связей как отрицательного, так и положительного характера. В результате происходит устойчивое развитие конфликта по ансамблю неустойчивых траекторий, конфликт порождает кризисное состояние – рассогласованность в сферах мотивационного, коммуникативного, перцептивного, эмоционального и поведенческого компонентов.

*Неопределенность конфликта* характеризуется тем, что его субъекты никогда не имеют полной информации о намерениях, планах, располагаемых ресурсах и возможных стратегиях поведения противостоящей стороны. Неопределенность связана с трудностями достоверной оценки субъектами конфликта не только результатов исхода конфликта в целом, но даже ближайшего шага противодействующего субъекта. В общем случае эти трудности обусловлены слабой предсказуемостью кризисных процессов, а конкретно – неведением субъектов конфликта относительно того, какие новые (ранее скрытые) ресурсы будут активизированы в ходе развития конфликта и какие контрдействия последуют за каждым действием сторон.

*Нелинейность конфликта* очевидна и проявляется в резком (скачкообразном) изменении траектории их развития под действием как внутренних, так и внешних факторов. Это свойство характерно для многих явлений, но в конфликте оно усиливается низкой прогнозируемостью.

*Цикличность* означает, что наблюдаемая, внешняя сторона развития конфликта носит циклический характер и один завершившийся конфликт может стать началом другого.

*Высокая эмоциональность* характерна для конфликта уже на стадии его возникновения. Повышение эмоциональности, тона, появление резких высказываний могут быть точным определяющим конфликтом свойством.

*Взаимная рефлексия* (от лат. *reflexio* – отражение) проявляется в особой специфике взаимодействия сторон, участвующих в конфликте, когда противостоящие стороны не только реагируют друг на друга, но и стараются навязать противнику выгодную им стратегию его поведения. Рефлексия есть не что иное, как разновидность взаимного управления, конфликт (при прочих равных условиях) завершается в пользу той стороны, которая обладает более высоким рангом рефлексии.

Ситуация осложняется еще и тем, что в конфликтных ситуациях возникает фактор взаимной рефлексии: стороны, не имея достоверной информации о противнике, могут руководствоваться в своем поведении гарантированными стратегиями, т. е. из всех возможных вариантов поведения противника выбирать наилучший для себя и в нем вести себя наилучшим образом. Однако они могут поступить по-другому: каждая из сторон вправе считать, что противник обладает нулевым рангом рефлексии, – тогда имеет смысл рискнуть и отказаться от стандартного варианта ведения диалога, резко поменять стратегию. В такой ситуации риск повышается, но и эффективность может оказаться выше.

Динамика конфликта включает в себя три этапа.

*Этап I.* Развитие кризисной ситуации (возникновение объективной проблемной ситуации, ее осознание и попытка разрешить неконфликтными способами, возникновение предкризисной ситуации (начало противодействия или появление негативных эмоций у оппонентов по отношению друг к другу).

*Этап II.* Развитие собственно конфликта (переход из предконфликтной ситуации в конфликтную – инцидент), взаимодействие или его отсутствие, попытки завершить конфликт, завершение конфликта.

*Этап III.* Развитие послеконфликтной ситуации. Частичная или полная нормализация взаимодействия участников конфликта.

Фазы протекания конфликта позволяют спланировать стратегию и тактику, установить очередность решения задач, определить аргументы, спрогнозировать возможные тупики. Движение от одного этапа преодоления к другому возможно не только при наличии интереса, воли субъекта, но и при получении первичного комплекса информации. Выделенный механизм позволяет начать движение в виде спирали, по которой продвигается диалог от конфликта к взаимоприемлемым решениям.

Совокупность факторов, воздействующих на межличностное взаимодействие и вызывающих конфликт, переходящий в кризис, – конфликтогенные, они могут вызывать нарушения динамики процесса совместной деятельности.

Они могут быть специфическими показателями внешних условий, которые провоцируют конфликт: неконструктивные проявления деятельности одного из субъектов, провоцирующие кризис; искаженное восприятие деятельности одного из субъектов, которое воспринято субъектом не так, как ожидалось другим субъектом.

В результате можно сформулировать следующие выводы:

1. К конфликту, переходящему в кризис, приводят специфические факторы, внешние условия, психологические особенности субъектов. Конфликтогенные факторы, вызывающие нарушения, имеют экзогенную либо эндогенную природу. Экзогенные конфликтогенные факторы могут быть специфическими показателями внешних условий, которые провоцируют конфликт и в дальнейшем кризис. Эндогенные конфликтогенные факторы делятся на первичные и вторичные. К первичным относятся проявления деятельности одного из субъектов взаимодействия, провоцирующие конфликт. Ко вторичным можно отнести искаженное восприятие деятельности одного из субъектов, которое воспринято субъектом не так, как ожидалось другим субъектом.

2. Конфликт – нарушение взаимодействия субъектов, и в результате возникает непримиримое противоречие, непреодолимые трудности достижения цели.

3. Конфликтная ситуация в профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел – это совокупность факторов и условий, создающих потенциальные непреодолимые трудности для ее осуществления.

4. Структура конфликта, переходящего в кризис, представляет собой: субъектный состав, нарушенное взаимодействие между субъектами и внешними условиями. При этом степень нарушенности взаимодействия (рассогласованности) и будет степенью тяжести кризиса, а процесс налаживания взаимодействия – достижением согласованности между субъектами, – соответственно, будет способом преодоления конфликта.

## ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

**2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов**

**2.2. Особенности внутриличностных конфликтов и динамика их протекания**

### **2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов**

Исследования отечественных ученых, затрагивающих проблему внутриличностного конфликта, можно разделить по следующим направлениям:

- *Внутриличностный конфликт в контексте феномена «Я-концепции»* (Л. С. Выготский, И. С. Кон, В. С. Мерлин, Ю. М. Орлов и др.), где данный феномен рассматривается как противоречивость представлений личности о себе и связей в «Я-концепции».

- *Внутриличностный конфликт в контексте нарушения адаптивных функций личности* (А. Г. Амбрумова, В. А. Тихоненко, Л. Л. Бергельсон, В. И. Гарбузов, Н. В. Крогиус, Т. Н. Юферова и др.), где он есть форма нарушения адаптационных механизмов и утраты приспособительного смысла поведения, результат защитной реакции на неуспех, несоответствие средового влияния врожденному типу реагирования, что в итоге и приводит к аффектам неадекватности и нарушению прежней приспособленности к деятельности.

- *Внутриличностный конфликт во взаимосвязи со смыслообразованием и внутренними противоречиями* (Л. И. Анцыферова, А. Г. Асмолов, Д. В. Грешнев, Е. С. Калмыкова и др.), где данный феномен – это этап развития внутриличностных противоречий, антагонистических по своей сущности и представляющих собой разнонаправленные личностные смысловые образования.

- *Взгляд на внутриличностный конфликт через взаимосвязь различных внутренних структур личности* как комплексные образования (В. Н. Мясищев, С. Л. Рубинштейн, В. В. Столин, А. Я. Анцупов, А. И. Шпилов и др.), где данный феномен рассматривается как нарушение связей подсистем и отношений структуры личности.

- *Деятельностный подход к внутриличностному конфликту* (А. Н. Леонтьев, Е. А. Донченко, Т. М. Титаренко и др.), рассматривающий данный феномен как противоречие мотивов, порожденных различными видами деятельности, а также нарушение соответствия между сторонами деятельности личности (мотивационно-целевой, операционно-смысловой).

- *Внутриличностный конфликт как мотивационный конфликт* (В. С. Мерлин, Т. Д. Немчин, С. В. Цыцарев, Е. С. Кузьмин, В. Е. Семенов, Н. Д. Левитов, Л. И. Божович, Б. В. Зейгарник, А. Б. Холмогорова, Е. С. Мазур и др.), где в той или иной интерпретации под внутриличностным конфликтом понимают, прежде всего, борьбу мотивов, потребностей, интересов, влечений, отражающих противоречивые связи с социальной средой и «результат острого неудовлетворения глубоких и актуальных мотивов и отношений личности»<sup>1</sup>.

- *Внутриличностный конфликт как фрустрационная реакция* (С. Б. Каверин, Е. Б. Фанталова и др.), т. е. психологическое явление разрыва между потребностью в достижении внутренне значимых ценностных объектов и возможностью такого достижения в реальности.

- *Внутриличностный конфликт как ролевой конфликт* (И. С. Кон, М. Л. Гомелаури, Ю. Г. Алешина, Е. В. Лекторская и др.), где данный феномен рассматривается как противоречие между различными ролевыми позициями личности, «конфликт ролей».

Таким образом, под внутриличностными конфликтами в работах исследователей обычно понимаются противоречия, проявляющиеся в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов, способностей и т. д.), и представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями<sup>2</sup>. Многие исследователи считают причиной возникновения противоречий дисгармонию в *самосознании* личности.

Ключевой «единицей» внутриличностного конфликта считают конфликтный личностный смысл, отражающий возникновение значительных расхождений между реальным и социальным образом «Я», в т. ч. под влиянием определенных жизненных обстоятельств (В. В. Столин, Е. А. Донченко, Т. М. Титаренко и др.). Конструктивное разрешение внутриличностного конфликта признается источником развития человека, приобретения им качественно новых образований (Л. И. Божович, Л. М. Митина, О. В. Кузьменкова, Е. С. Калмыкова, Э. Эриксон и др.). Острота протекания

---

<sup>1</sup> Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1986. С. 125.

<sup>2</sup> Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1985. С. 152.

ния внутриличностного конфликта зависит от субъективного восприятия значимости ситуации и личностной устойчивости.

Конкретные внутриличностные конфликты затрагивают разноплановые стороны личности и определяют особенности личностного и профессионального роста, полноту самореализации.

Рассогласование в «Я-концепции» личности, противоречивость между различными ролевыми позициями личности, рассогласование образов «Я» в самосознании приводит к внутриличностным конфликтам.

На основе изложенного, *под внутриличностным конфликтом* следует понимать феноменологически многоплановое психологическое явление, характеризующееся противоречивыми тенденциями внутри самосознания, которые отражают, прежде всего, диссонанс между мотивационно-смысловыми образованиями и возможностями личности и возникают под влиянием ситуации взаимодействия личности и социальной среды, внешне проявляясь на фоне негативных переживаний через затруднения в общении и деструктивное поведение.

## 2.2. Особенности внутриличностных конфликтов и динамика их протекания

Внутриличностный конфликт имеет ряд особенностей, отличающих его от других конфликтов. В структуре данного вида конфликта отсутствуют субъекты конфликтного взаимодействия, он интрасубъектен, а также характеризуется латентностью.

Н. В. Гришина, доказывает, что, переживая внутриличностный конфликт и противоречия, человек вступает в диалог или в «борьбу» с самим собой, «выступая от имени» то одной, то другой стороны своей личности<sup>1</sup>. Тем самым внутриличностный конфликт, по Н. В. Гришиной, превращается во взаимодействие разных субъектов, субличностей нашего Я.

Внутриличностный конфликт имеет специфические формы протекания и проявления, а именно:

- *в когнитивной сфере* – противоречивость «образа Я», снижение самооценки, осознание наличия внутриличностных противоречий;
- *в эмоциональной сфере* – психоэмоциональное напряжение, тревожность и другие значительные отрицательные переживания, связанные с жизнью и деятельностью;

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Интерсубъектный конфликт и диалог (универсальная форма психологических конфликтов и универсальная форма их разрешения) // Конфликт и личность в изменяющемся мире: материалы международной науч.-практ. конференции. 2–5 окт. 2000 г. / отв. ред. Н. И. Леонов, С. Ф. Сироткин. Ижевск, 2000. С. 40–42.

- *в поведенческой сфере* – снижение удовлетворенности различными видами деятельности, конфликтность в общении;
- *интегральные показатели* – интернальность, наличие противоречивых мотивационно-смысловых образований, нарушение нормального механизма адаптации и усиление психологического стресса.

Выделяют две группы условий возникновения внутриличностного конфликта:

1. *Личностные условия*, к которым относят наличие сложного внутреннего мира, развитость иерархий мотивационной сферы и системы чувств, склонность к самоанализу и рефлексии.
2. *Ситуативные условия*, которые бывают *внешние*, а именно, объективные препятствия, требования общества и окружающих, и *внутренние* – наличие осознания субъективной неразрешенности возникшего внутреннего противоречия.

Рядом авторов отмечена тесная связь внутриличностного конфликта с неврозами, внутренними противоречиями и кризисами личности. Однако внутриличностный конфликт большинством исследователей признается как закономерное явление при нормальном развитии личности. Учитывая, что внутриличностный конфликт может являться пиком внутренних противоречий, то он закономерно сопровождается невротическими реакциями, но отличается от невроза, как устойчивой характеристики личности, ситуативностью. Б. В. Зейгарник и Б. С. Братусь считают внутриличностный конфликт в жизни здоровой личности и конфликты невротика похожими по своим внешним проявлениям, но различными по происхождению.

А. И. Шпилов разделяет внутриличностные затруднения, конфликт и кризис, относя эти феномены к трудным ситуациям внутриличностного плана<sup>1</sup>. Первые являются несложными ситуациями и характеризуются состояниями сомнения, нерешительности, отсутствием решения какой-либо проблемы. Внутриличностный конфликт представляется более обширным явлением, протекание которого зависит от субъективного восприятия трудной ситуации и психологической устойчивости личности. Внутриличностные кризисы характеризуются резкими психологическими изменениями, для выхода из которых требуется концентрация всех духовных сил.

Возникновение внутриличностного конфликта происходит при осознании внутренних противоречий, и, обусловленный ими, он возникает в период их обострения, сопровождаясь острым эмоциональным переживанием. Затягивание внутриличностного конфликта перерастает в кризис.

---

<sup>1</sup> Шпилов Л. И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000. С. 106.

Внутриличностные кризисы обусловлены событиями, имеющими критический характер для психологической целостности личности<sup>1</sup>. Внутриличностные кризисы рассматриваются как особые явления, возникающие в процессе накопления разнообразных противоречий и вызывающие кардинальные изменения в сознании и деятельности индивида. Являясь своеобразными поворотными пунктами жизненного пути личности, они требуют концентрации всех духовных сил человека, а поэтому нередко, при их разрешении, возникает переориентация на новые ценности и цели. Ситуация внутриличностного конфликта может инициировать кризис, а кризис – сопровождаться конфликтами.

Основываясь на результатах проведенных теоретико-методологического и эмпирического исследований внутренних конфликтов, представляется возможным представить следующую схему детерминантов причин внутриличностных конфликтов (рис. 1).



*Рис. 1.* Обобщенная схема детерминантов, предопределяющих уровень внутриличностного конфликта

<sup>1</sup> Амбрумова А. Г. Анализ состояний психологического кризиса и их динамики // Психологический журнал. Т. 6. № 6. 1985. С. 107–115.

Д. В. Грешнев предложил рассматривать динамику протекания внутриличностного конфликта через определенные стадии, в зависимости от характеристики силы внутриличностного конфликта.

1) *Потенциальная стадия* внутриличностного конфликта, характеризующаяся слабой выраженностью противоречий в деятельности личности, эта стадия внутриличностного конфликта остается до тех пор, пока человек не приступил к реализации деятельности, несущей противоречивые ценностные отношения.

2) *Компенсированная стадия* внутриличностного конфликта определяется тем, что разность силы того или иного полюса противоречия стремятся к нулю, – эта стадия наступает в момент осознания противоречия, при этом происходит осознание необходимости принятия решения, выбора одной из альтернатив, в результате чего чувство дискомфорта должно ослабнуть.

3) *Декомпенсированная стадия* внутриличностного конфликта возникает в случае перехлеста конфликтующих тенденций, когда велика разность между силой той или иной ценности (полюса), эта стадия возникает в результате принятия решения (выбор одного из полюсов), которое, однако, еще не реализовано.

Однако справедливо было бы полагать, что предложенные стадии динамики внутриличностного конфликта не ограничены.

Так, используя характеристики динамики межличностных конфликтов, о которых говорил В. И. Андреев, выделяют аналогичные стадии развития внутриличностного конфликта.

1. *Инцидент* внутриличностного конфликта – это результат противоречивых отношений некоторой ситуации или совокупности условий, действий, совершаемых личностью, либо воздействия окружения со стремлением к самореализации, и провоцирующие противоречия мотивационно-смысловых образований личности.

2. *Осознание* внутриличностного конфликта – момент представленных противоречивых мотивационно-смысловых образований в сознании индивида, рефлексивная деятельность личности.

3. *Конфликтная ситуация*. Полюса основополагающего противоречия внутриличностного конфликта наделяются свойством взаимоисключаемости, присутствует ценностное отношение субъекта к каждому из полюсов, в результате чего возникает состояние дискомфорта.

4. *Усиление внутриличностного конфликта* – характеризуется обострением уже имеющихся противоречивых тенденций, лежащих в основе внутриличностного конфликта, вследствие чего нарастает дискомфорт. Его усиление либо ведет к принятию решения, либо не ведет, но в последнем случае конфликт остается неразрешенным.

5. *Принятие решения* – это выбор какой-либо альтернативы или доминирование одного из полюсов основополагающего противоречия внутриличностного конфликта, – если принятое решение не приводится в действие, то он остается неразрешенным.

6. *Реализация решения*, в результате которого внутриличностный конфликт либо разрешается, либо нет. Последнее может произойти в случае неправильно принятого решения или же неверно выбранных средств его реализации. Если альтернатива определена, но решение не реализуется в силу тех или иных причин, то конфликт остается декомпенсированным<sup>1</sup>.

В случае неразрешенности, внутриличностный конфликт так или иначе проявляется в поведении, деятельности и общении личности. Поведенческие проявления при внутриличностном конфликте весьма разнообразны и зависят от индивидуально-типических свойств личности.

Однако выделяется ряд общих особенностей:

- ориентация на сильного, потребность в руководстве;
- перекладывание ответственности за свои действия на других;
- постоянная потребность в любви и сочувствии в сочетании с чувством жалости к себе и ощущением собственной слабости;
- тенденция обвинять в своих неудачах других, страх и неуверенность в себе;
- сильно выраженная потребность в управлении другими, что проявляется либо в открытом диктате, либо в манипулировании;
- неконтактность, уход от общения в мир собственных мыслей и переживаний;
- напряженность, возникающая при внутриличностном конфликте, может разрешаться всплеском эмоций, обращенным либо на окружающих, либо на самого себя;
- потеря душевного равновесия;
- снижение самооценки, мотивации достижения, потеря смысла жизни, личностных и профессиональных перспектив.

Авторы также рассматривают связь гендерных ролей с внутриличностным конфликтом, конфликт непринятия роли, конфликт растворения в роли и внутреннее столкновение разных ролей.

К. Ф. Феденко и В. Л. Галицкий дифференцируют внутриличностные конфликты на основе внутриличностных противоречий, которые классифицируют как:

---

<sup>1</sup> *Грешнев Д. В.* Психологические особенности внутриличностного конфликта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2002.

а) противоречие личного желания и объективных возможностей личности (такие как борьба мотивов, сомнения, предубеждения и др.);

б) несоответствие трудности внешних задач и внутренних возможностей человека при возникновении сложных ситуаций<sup>1</sup>.

Ю. Н. Юрлов, изучая внутриличностный конфликт как ярко выраженное противоречие между мотивами, целями, ценностями, способностями и ролями, одновременная реализация которых в данный момент невозможна, выделяет<sup>2</sup>:

1) *конфликт «потери смысла»*, который связан с изменениями в иерархии мотивов и в основе которого лежит противоречивое отношение между проявлением новых видов деятельности и готовностью к ее осуществлению в реальной жизни;

2) *ролевой внутриличностный конфликт*, определяемый противоречием между социальной ролью, и готовностью, и возможностью ее осуществления;

3) *конфликт завышенных требований к себе* как противоречие между субъективными требованиями к себе как к личности и возможностями реализации этих требований;

4) *конфликт «двух ведущих мотивов»*, который выступает в форме противоречия между одинаковыми по силе, но противоположно направленными одновременно актуализированными мотивами;

5) *конфликт «влечений»*, характеризующийся такими влечениями, как сексуальные и инстинкт агрессии, а также социальными, нравственными нормами;

6) *конфликт «комплекса неполноценности»*, для которого характерно наличие выраженного стремления достичь желаемого результата и наличие внутреннего препятствия на пути реализации данного стремления.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предложили классификацию, основанную на проведенном ими анализе факторов, обуславливающих внутриличностный конфликт. В качестве основных структур внутреннего мира личности, между которыми возможно возникновение противоречий, берутся: мотивы, переживаемые человеком как «я хочу» или «не хочу»; ценности, выступающие как «эталон должного» в силу принятия их личностью («я должен») или просто необходимости следовать им, и воспринимаемые человеком как «надо»;

---

<sup>1</sup> Феденко К. Ф., Галицкий В. П. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. М., 1981.

<sup>2</sup> Юрлов Ю. Н. Внутриличностные конфликты курсантов высшего военного училища и их разрешение: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1996.

самооценка, выражающаяся в «могу» или «не могу». В зависимости от того, какие структуры оказываются в противоречии, выделяют *шесть видов внутриличностного конфликта*:

1) *мотивационный конфликт* как столкновение различных мотивов;

2) *нравственный конфликт* как конфликт между желанием и долгом, моральными принципами и личными привязанностями;

3) *конфликт нереализованного желания*, при котором социум накладывает ограничения на возможности реализации желания человека;

4) *ролевой конфликт*, который возникает тогда, когда требования различных социальных ролей, осуществляемых человеком, приходят в противоречие друг с другом (межролевой внутриличностный конфликт), а также, когда человек сталкивается с трудностями при реализации одной роли (внутриролевой внутриличностный конфликт);

5) *адаптационный конфликт*, развивающийся при нарушениях процесса адаптации (социальной, профессиональной и т. п.), когда требования среды приходят в противоречие с возможностями человека;

6) *конфликт неадекватной самооценки*, например, при завышенной самооценке, противоречие между Я-реальным и Я-идеальным<sup>1</sup>.

Попытку многоаспектной классификации внутриличностных конфликтов предпринял Д. В. Грешнев. Его подход к дифференциации внутриличностных конфликтов имеет несколько оснований.

I. На основе стремления личности к самореализации<sup>2</sup>: *конфликт отсутствия цели, операциональный конфликт, конфликт утраты значимости деятельности, конфликт «зоны комфорта», конфликт смещения временной перспективы* (выделяется две разновидности такого конфликта: *конфликт ретроактивного смещения временной перспективы* и *конфликт проактивного смещения временной перспективы*).

II. В зависимости от временной характеристики: *кратковременный (ситуативный)* и *затяжной*.

III. На основе функционального аспекта внутриличностного конфликта:

1) *интегрирующий* внутриличностный конфликт, для которого характерно полное его разрешение, в результате которого происхо-

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Штилов А. И. Конфликтология. М., 1999.

<sup>2</sup> Грешнев Д. В. Психологические особенности внутриличностного конфликта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2002.

дит позитивная дезинтеграция личности и, как следствие, приближение целей самореализации;

2) *дезинтегрирующий* внутриличностный конфликт, в результате которого наступает негативная дезинтеграция, для которой свойственно развитие негативного психического состояния и отдаление целей самореализации, которая возникает как следствие негативно разрешенного или неразрешенного внутриличностного конфликта.

Несмотря на разнообразие типологий и классификаций внутриличностных конфликтов, пока не создано единого подхода к их дифференциации.

Анализ различных подходов к дифференциации внутриличностных конфликтов и результатов эмпирического исследования позволяет предложить классификацию таких конфликтов. Данная классификация построена с опорой на основные виды внутриличностных конфликтов, выделенных А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым<sup>1</sup>. Однако, по мнению Н. В. Гришиной, несмотря на то, что предложенная классификация и уязвима для критики, все же поиск в этом направлении перспективен, поскольку он, прежде всего, отвечает интересам практики, имеющей дело с «живым» языком переживаемых человеком проблем<sup>2</sup>.

Феноменологическая многоплановость такого психологического явления, как внутриличностный конфликт, предопределяет условность его дифференциации. В качестве оснований для классификации внутриличностных конфликтов могут послужить конфликтогенные образования и возможности личности, между которыми возможно возникновение узловых противоречий, а именно: между стремлениями личности различного уровня («ХОЧУ») и своими возможностями, качествами и местом в социальной общности («МОГУ»), а также ценностными ориентациями личности («НАДО»).

Перед тем как приводить обоснование классификации внутриличностных конфликтов, сделаем ряд пояснений.

Так, к блоку «ХОЧУ» следует отнести потребности, желания, интересы и влечения, побуждающие личность к активности. По мнению Л. А. Коростылевой, он как бы задает высшую планку возможностей самореализации личности<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М., 1999. С. 295–299.

<sup>2</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб., 2000. С. 87.

<sup>3</sup> Психологические проблемы самореализации личности. Вып. 3 / под ред. Л. А. Головей, Л. А. Коростылёвой. СПб., 1999. С. 21.

Блок «МОГУ» содержит представление о своих возможностях, осознание своих способностей и качеств личности, а в итоге создает уверенность в себе.

Блок «НАДО» «включает в себя саморегуляцию с использованием конативной сферы, а также представление о социальном запросе к личности»<sup>1</sup>.

Причиной возникновения внутриличностного конфликта является нарушение баланса между блоками, проявляющееся в борьбе противоположных начал из-за возникших противоречивых приоритетов.

В процессе личностных взаимодействий они могут быть «между» или «в» структурных образованиях «ХОЧУ», «МОГУ», «НАДО».

Развитие противоречий в блоке «ХОЧУ» приводит к возникновению *мотивационного* внутриличностного конфликта. К этому виду можно отнести такие подвиды конфликтов, как внутриличностный конфликт «двух мотивов» и «потери смысла».

*Конфликт «двух ведущих мотивов»* обусловлен тем, что в его основе лежит столкновение разнонаправленных, но одновременно актуализированных мотивов, причем одинаковых по силе.

*Конфликт «потери смысла»*, возникающий из-за противоречия между проявлениями новых видов деятельности и готовностью к ее осуществлению.

Противоречие между блоками «ХОЧУ» и «НАДО» (т. е. между желаемым и должным) приводит к *нравственному* (моральному) внутриличностному конфликту. Здесь можно выделить его подвиды:

1) *конфликт «влечений»*, характеризующийся наличием противоречий между индивидуальными влечениями и нравственными нормами;

2) *конфликт самоактуализации*, обусловленный противоречиями между «желаемым» и «должным».

Противоречие между блоками «ХОЧУ» и «МОГУ» выражается в столкновении стремлений с ограничениями объективных и субъективных возможностей. Это, по своей сути, внутриличностный конфликт, который проявляется в виде нереализованных желаний, его подвиды:

1) *конфликт комплекса неполноценности*, т. е. между стремлением достичь желаемого результата и наличием внутреннего препятствия на пути его реализации;

2) *конфликт самореализации*, вызванный противоречием между потребностью в самореализации и наличными условиями жизни индивида;

---

<sup>1</sup> Там же. С. 22.

3) *операциональный конфликт* возникает при противоречии между целью деятельности и имеющимися в распоряжении субъекта средствами, которые объективно не приводят к ее достижению;

4) *статусные конфликты* определяются неудовлетворенностью своим статусом, своей социализацией, либо статусом в обществе и т. д.

Конфликт, связанный с освоением личностью различных ролевых позиций, возникает на основе противоречий в блоке «НАДО». Обозначим данный вид конфликта как *ролевой внутриличностный конфликт* и выделим следующие его подвиды:

1) *лично-ролевой конфликт* определяется противоречием между требованиями роли (роли курсанта, слушателя) и готовностью, либо возможностью ее осуществления;

2) *межролевой конфликт* обуславливается необходимостью реализации ролей с противоречивыми правами и обязанностями, либо невозможностью одновременного исполнения ролей;

3) *социально-ролевой конфликт* возникает из-за противоположных требований различных социальных групп (преподавателей, сотрудников воспитательного отдела, курсовых офицеров и т. д.), которые настаивают на выполнении им различных социальных ролей.

Противоречие между блоками «НАДО» и «МОГУ» вызывает конфликт между требованиями деятельности и среды к человеку и его возможностями их выполнения. Такой конфликт условно можно обозначить как *адаптационный*, который разделен на следующие подвиды:

1) *учебно-адаптационный конфликт*, возникающий при неготовности или неспособности личности выполнить требования обучения;

2) *профессионально-адаптационный конфликт*, обусловленный несоответствием возможностей личности требованиям, выдвигаемым профессиональной деятельностью и нормами профессиональной среды;

3) *коммуникативно-адаптационный конфликт*, связанный с неспособностью личности к адекватным коммуникациям, непринятием норм общения.

Противоречия в блоке «МОГУ» обуславливают возникновение *конфликта неадекватной самооценки*, который характеризуется завышенной или заниженной оценкой своих возможностей и объективных достижений.

*Конфликт завышенных требований к себе* характеризуется противоречием между субъективными требованиями к себе и возможностями реализации этих требований.

*Конфликт завышенных притязаний* обусловлен расхождением между повышенными притязаниями личности и недооценкой объективных факторов.

Отдельно можно выделить внутриличностный конфликт в сфере должностования, имеющий в своей основе сложную структуру, проявляющуюся в наличии противоречий между блоками «ХОЧУ» – «НАДО», «НАДО» – «МОГУ» и в блоке «НАДО». Он обозначен как *конфликт идентичности*, т. к. в нем проявляются сразу три вида внутриличностных конфликтов: *нравственный, ролевой и адаптационный* (рис. 2).

Он характеризуется противоречиями между желаемым и действительным, ожидаемым успешным будущим и осознанием объективных или субъективных затруднений при реализации образа будущего, либо нереальности его осуществления для себя. При этом в настоящем этот конфликт может переживаться субъектом как чувство ненужности обучения, неэффективности деятельности и взаимодействий с людьми.

Таким образом, в работах ученых-исследователей подчеркивается, что для успешного преодоления внутриличностного конфликта необходима выработка адекватной оценки ситуации, включающей в себя самооценку индивида и оценку сложности существующих проблем, развитая рефлексия и адекватная эмоциональная реакция субъекта<sup>1</sup>.

Н. В. Гришина считает интересующий диалог, т. е. диалог субличностей нашего Я универсальным способом преодоления внутриличностного конфликта.

По мнению Ю. В. Румянцевой, существует *два взаимосвязанных механизма конструктивного разрешения конфликта*:

1) *наличие свободы выбора* – готовность увидеть возможные варианты поведения, отличные от привычной стереотипной позиции в конфликте;

2) *поведенческая гибкость* (ведущий показатель поведенческой креативности) – умение продуцировать и использовать разные стратегии<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Козырев Г. И. Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 2. С. 102–111.

<sup>2</sup> Румянцева Ю. В. Механизмы конструктивного разрешения межличностных конфликтов // Конфликт и личность в изменяющемся мире: материалы Международной науч.-практ. конференции. 2–5 окт. 2000 г. / отв. ред. Н. И. Леонов, С. Ф. Сироткин. Ижевск, 2000. С. 35–37.

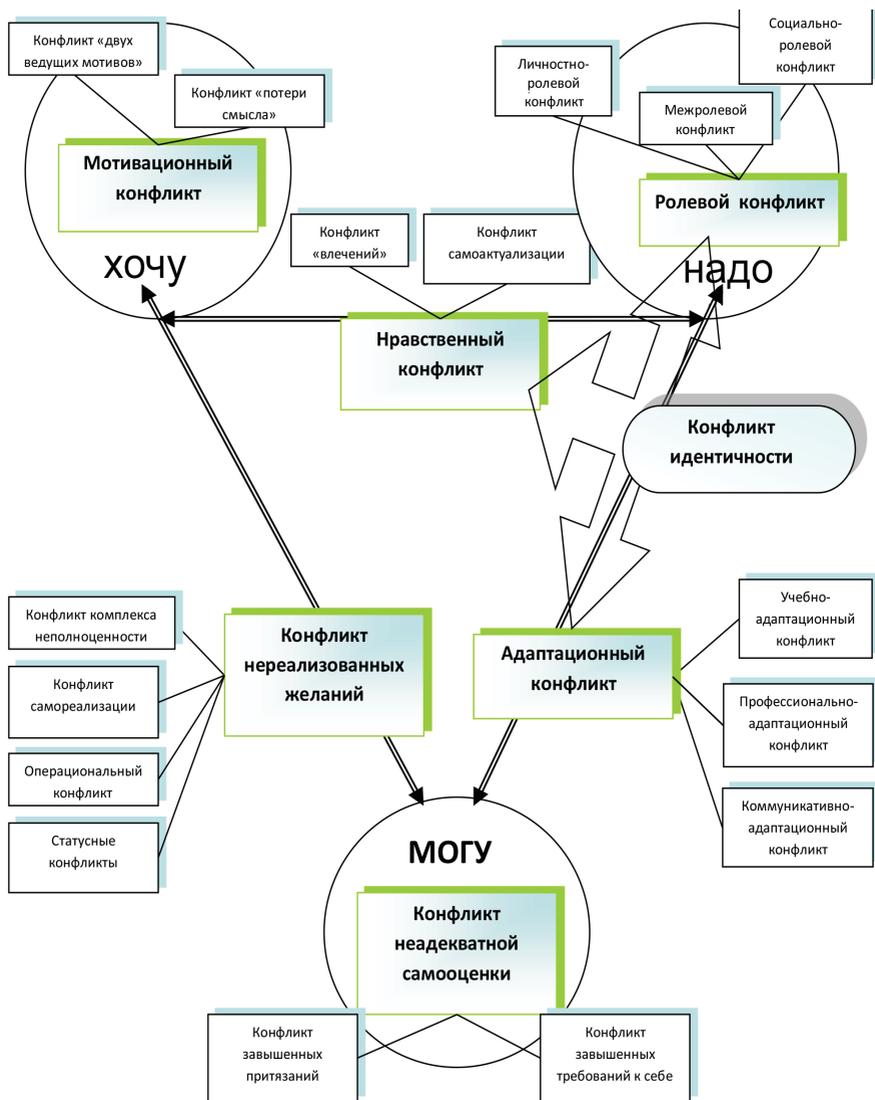


Рис. 2. Внутриличные конфликты

Ю. Н. Юрлов установил, что конструктивное разрешение внутрличностного конфликта зависит от его вида и осуществляется путем оптимизации лежащего в его основе ведущего противоречия через использование имеющихся у личности возможностей по переработке негативных факторов.

В.О. Жданов также обозначает такие условия разрешения внутриличностного конфликта, как осознание личностью своих внутренних противоречий путем рефлексии, активная позиция, направленная на конструктивное преобразование составляющих внутриличностного конфликта. Автором были сформулированы принципы конструктивного взаимодействия с внутриличностным конфликтом: «конфликт надо решать», «принятое решение надо выполнять».

Д. В. Грешнев подчеркивает, что адекватное разрешение внутриличностного конфликта возможно через принятие ответственного решения и определение перспектив самореализации, в результате которого происходит позитивное изменение личности.

Итак, *самые разнообразные зарубежные и отечественные подходы к преодолению внутриличностных конфликтов признают следующие необходимые условия для их адекватного разрешения:*

1) *осознание своих внутренних противоречий* и составляющих их сторон, и наличие конфронтации между ними;

2) *занятие активной позиции личности*, ведущей к переструктурированию иерархии ценностей и формированию внутреннего мира личности;

3) *направленность этой активности на конструктивное преобразование составляющих внутриличностного конфликта*, а не приспособление к нему, которое ведет к постепенному накоплению осознанных и неосознанных неразрешенных противоречий во внутреннем мире личности;

4) *развитие навыков личностной рефлексии*, чтобы в последующем было возможно самостоятельно преодолевать подобные психологические проблемы.

## **ГЛАВА 3. ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И ИХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

**3.1. Исследования зарубежных и отечественных ученых, направленные на изучение психологических особенностей конфликтов в группах**

**3.2. Групповые конфликты, их типы и психологические особенности**

### **3.1. Исследования зарубежных и отечественных ученых, направленные на изучение психологических особенностей конфликтов в группах**

В последнее десятилетие, по мнению отечественных конфликтологов А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова (2009), групповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни. Во многом благодаря их активизации, стала быстрее развиваться конфликтология в России.

Групповые конфликты всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям, чем межличностные. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т. п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов. Знание теории групповых конфликтов, как и других типов психологических конфликтов, является важнейшим ориентиром для каждого из нас в групповых взаимоотношениях.

Групповые конфликты представляют собой не что иное, как противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов.

Служебная деятельность сотрудников ОВД связана со значительными психоэмоциональными нагрузками, что создает благоприятный фон для возникновения конфликтных ситуаций. Умение вовремя распознать зарождающийся конфликт, направ-

вить его в созидательное русло и успешно разрешить — необходимые составляющие профессиональной компетентности руководителя ОВД.

Источники конфликта имеют как объективную, так и субъективную основу. К числу объективных причин конфликта можно отнести главным образом те обстоятельства, которые привели к столкновению интересов, мнений, установок конфликтующих сторон. Среди объективных причин конфликтов можно выделить следующие:

- *причины организационно-управленческого характера*, связанные с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп;

- *структурно-организационные причины* заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается;

- *функционально-организационные причины конфликта* порождаются неточностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками;

- *личностно-функциональные причины конфликта* связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам, предъявляемым к занимаемой должности;

- *ситуативно-управленческие причины конфликтов* обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения служебных задач.

По имеющимся данным, организационно-управленческие факторы лежат в основе 67 % конфликтов в трудовых коллективах. Однако конфликтные ситуации могут порождаться и субъективными причинами. Конфликты могут возникать из искренних заблуждений относительно сказанного или подразумеваемого другой стороной, из-за различия в ценностях, убеждениях, проявляющих себя по общим вопросам (например, по поводу подходящих мер для достижения конкретных целей), из-за различных интересов, из-за индивидуальных различий.

В действительности всегда существует комплекс объективно-субъективных причин конфликтного взаимодействия, т. к. любая объективная причина сопровождается рядом субъективных.

Следует отметить, что в ОВД могут иметь место конфликты, встречающиеся в деятельности любой организации и обусловленные организационно-управленческими причинами, но существуют и специфические конфликты.

Внутригрупповой конфликт – это вид конфликта, обусловленный групповой динамикой. Эти конфликты негативны для группы, и основное изучение направлено на их предотвращение.

Л. Козер рассматривает *позитивные функции конфликтов в коллективе*:

- возможно первичное установление единства или его восстановление, если оно ранее было нарушено;
- позитивны для группы те конфликты, которые не затрагивают основы ее существования, а способствуют переориентации норм и отношений; если конфликт связан с важными ценностями группы, он подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Но не каждый тип конфликта и не во всех группах будет выполнять позитивные функции.

Каждая группа содержит потенциальные возможности конфликта в силу периодически возникающего соперничества между требованиями индивида. Характер группы также влияет на особенности конфликта. Чем теснее группа, тем интенсивнее конфликты, т. к. высокая частота взаимодействия способствует интенсификации эмоциональных проявлений индивида, в т. ч. и враждебности. Когда эти отношения значимы, то агрессивность подавляется, т. к. конфликт воспринимается как угроза отношениям. Чем более сплоченная группа, т. е. тем более конфликт воспринимается как угрожающий группе, в результате чего агрессия подавляется, и в таких группах конфликт может носить разрушительный характер.

В группах несплоченных конфликт менее деструктивный. В таких группах конфликты возникают чаще, что ведет к распределению энергии, и в результате агрессия не накапливается, и конфликты менее интенсивны. Происходит локализация конфликта на обстоятельствах его возникновения.

Л. Козер вывел закономерность: многочисленность конфликтов находится в обратной связи с их интенсивностью. По мнению Козера, длительность конфликта определяется следующими факторами: ясностью целей конфликтных групп, степенью их согласия по поводу смысла победы или поражения, способностью лидеров понять, чего стоит победа, и убедить своих сторонников в том, что желательно прекратить конфликт. То есть, конфликты, которые служат разрешению противоречий, являются важным стабилизирующим механизмом и механизмом приспособления групповых норм к новым условиям. Такие конфликты Л. Козер назвал позитивными.

Д. Кэмпбелл считает, что «реалистическая теория группового конфликта» является своего рода протестом на психологизированное объяснение межгрупповых конфликтов, интерпретирующее их как

«прожективное выражение проблем» самой группы. Своим названием эта теория обязана обращением к т. н. «реалистическим» источникам группового конфликта, а ее исходным тезисом является предположение о «рациональности» конфликта.

Основные положения «реалистической теории группового конфликта» Д. Кэмпбелл формулирует следующим образом:

1. Реальный конфликт интересов различных групп обуславливает межгрупповой конфликт. Межгрупповой конфликт будет, соответственно, особенно интенсивным, если реальный конфликт интересов значителен, а предполагаемый выигрыш сторон велик.

2. Реальный конфликт интересов, а также явный, активный или имевший место в прошлом межгрупповой конфликт и/или наличие враждебности, угрозы и конкуренции соседних групп (что в целом может быть названо «реальной угрозой») обуславливают восприятие угрозы отдельными членами группы. Соответственно, дальнейшие положения могут рассматриваться с точки зрения либо реальной угрозы, либо воспринятой угрозы, либо и той, и другой.

3. Реальная угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы.

4. Реальная угроза обуславливает внутригрупповую солидарность.

5. Реальная угроза увеличивает непроницаемость групповых границ.

6. Реальная угроза уменьшает отклонения индивидов от групповых норм.

7. Реальная угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группе.

8. Реальная угроза приводит к необходимости наказания и остракизма<sup>1</sup> членов группы, отклоняющихся от групповых норм.

9. Ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы обуславливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы.

Согласно реалистической теории группового конфликта Дэвида Кэмпбелла, объективный конфликт интересов сводится к следующим позициям: угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности и непроницаемость групповых границ, угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы и внутригрупповую солидарность, угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм, приводит

---

<sup>1</sup> Остракизм (от греч. *ostrakon* – скорлупа) – в широком смысле: неприятие, осмеяние со стороны окружающего общества.

к необходимости наказания членов группы и увеличивает меру наказания и степень отверженности тех, кто нарушил верность своей группы и т. д. Суть конфликта заключается в том, что конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт.

Речь идет о сознательном использовании выявленных закономерностей для усиления сплоченности группы или ее сохранения, например, искусственное нагнетание внешней угрозы, поиск врага и т. д. (Д. Кэмпбелл, 1979). Д. Кэмпбелл полагал, что реальная угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности (идентичности). По Музаферу Шерифу, враждебность тем больше, чем значительнее подвергающаяся угрозе ценность, чем существеннее цель, к достижению которой стремятся конкурирующие группы, и чем серьезнее помеха на пути достижения. То есть конфликт рационален в том смысле, что те или иные группы действительно имеют несовместимые цели и конкурируют в стремлении овладеть ресурсами, которые не беспредельны. Это положение было сформулировано Козером и конкретизировано Шерифом, показавшим, что внешняя угроза, как и межгрупповая конкуренция, приводит членов группы к преувеличению собственных достоинств и чужих недостатков.

Хотя, как уже отмечалось, некоторые положения реалистической теории имеют психологический характер, сама теория в целом является синтезом данных социально-психологических экспериментов и ситуаций взаимодействия групп и развития социологических идей.

Из других тезисов социологов полезны для понимания межгрупповых конфликтов и работы с ними положения Козера о факторах длительности конфликтов и Зиммеля об их остроте.

Г. Зиммель об остроте межгруппового конфликта полагал следующее:

1. Чем больше группы вовлечены в конфликт эмоционально, тем острее конфликт:

а) чем выше была раньше степень причастности групп к конфликту, тем сильнее они вовлечены в него эмоционально;

б) чем сильнее была раньше вражда между группами, принимающими участие в конфликте, тем сильнее их эмоции, вызванные конфликтом;

в) чем сильнее соперничество участвующих в конфликте, тем сильнее их эмоции, вызванные конфликтом.

2. Чем лучше «сгруппированы» группы, втянутые в конфликт, тем он острее.

3. Чем выше относительная сплоченность участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт.

4. Чем крепче было раньше согласие участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт.

5. Чем меньше изолированы и обособлены конфликтующие группы благодаря широкой социальной структуре, тем острее конфликт.

6. Чем меньше конфликт служит просто средством достижения цели и чем больше он становится самоцелью, тем он острее.

7. Чем больше, по представлению его участников, конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов, тем он острее.

Несмотря на некоторую общность положений реалистической теории конфликтов и ряда социологических представлений, отраженных, в частности, в работах Зиммеля и Козера, нельзя сказать, что эти две точки зрения полностью совпадали. В частности, одним из дискуссионных остался вопрос о связи межгрупповой враждебности и внутригрупповой сплоченности. Сама связь при этом не подвергается сомнению и не оспаривается, однако высказываются разные мнения относительно их причинно-следственного характера.

Одна из возможных позиций состоит в том, что внутригрупповая сплоченность ограничивает выход негативных чувств для членов группы, в связи с чем разногласия и напряженность между ними находят свой выход в аутгрупповых проявлениях, в частности, во враждебности к «другим» (что, соответственно, становится следствием внутригрупповой сплоченности). И наоборот, другая точка зрения рассматривает внутригрупповую сплоченность как «защитную реакцию» на внешнюю угрозу со стороны «других», конкуренцию с ними и другие проблемы. Эта позиция также представляется вполне обоснованной, и на ее счет имеются экспериментальные подтверждения.

Хотя эти две точки зрения нередко противопоставляются, вряд ли они должны рассматриваться как взаимоисключающие. Речь вполне может идти о двух разных механизмах, «работающих» в разных условиях: как внутригрупповая солидарность может при определенных обстоятельствах способствовать возникновению и интенсификации аутгрупповой конфликтности, так и межгрупповая враждебность может вести к усилению внутригрупповой солидарности.

Существенное значение для внутригрупповых конфликтов имеет характер отношения группы с внешней средой. Группы, которые находятся в состоянии постоянного противоборства с другими группами, имеют тенденцию к более полному личностному вовлечению своих членов в общую деятельность, т. е. к подавлению отклонений группового единства и разнообразий. Для групп, которым характерны более или менее гармоничные отношения со средой, свойственно более терпимое отношение к внутригрупповым конфликтам.

Реалистичные конфликты – конфликты в группе, которые возникают из-за каких-либо конкретных проблем, связанных с деятельностью, целями группы; они являются средствами достижения конкретных результатов и могут замещаться альтернативными способами взаимодействия, более адекватными для достижения результата.

Нереалистичные конфликты – конфликты, которые вызваны потребностью реализации напряжения участниками взаимодействия или одним из них; конфликт не направлен на достижение конкретных результатов.

Таким образом, при реалистичном конфликте существует альтернатива решения проблем, а при нереалистичном – альтернатива смены участников конфликта.

Конфликт в группе может быть средством трансформации существующих норм применительно к новым условиям. Внутригрупповые конфликты помогают формированию новых норм в «гибких» группах. В ригидных группах такой механизм осложнен. Внутригрупповой конфликт служит средством выявления у членов группы противоречивых интересов, чем способствует возможности нового согласования, обеспечивает необходимое равновесие. Конфликты часто обуславливают создание коалиции или микрогрупп, в результате чего образуется структурирование группы.

Курт Левин разработал психодинамическую теорию: предположение о том, что большую часть жизни человек действует не просто как индивид, а как член социальной группы. В теории поля наиболее важным фактором, определяющим частоту конфликтов в группе, является общий уровень напряжения, в котором существуют человек и группа, т. е. конфликт зависит от социальных отношений в группе, – приведет ли конкретное событие в группе к конфликту.

Особенное значение приобретают следующие характеристики:

- степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребности человека в группе; конфликты более серьезны, если в них вовлечены центральные потребности; неудовлетворенные потребности имеют тенденцию становиться доминирующими – в итоге увеличивается вероятность конфликта;

- «количество пространства свободного движения человека»: достаточное пространство – удовлетворение потребностей человека в группе и адаптации к ней; ограниченное пространство ведет к росту напряжения. В авторитарной группе напряжение растет и переходит в апатию или в агрессию.

- «внешний барьер» – это наличие или отсутствие возможности выйти из неприятной ситуации; если это возможно, то напряже-

ние не будет развиваться; при отсутствии такой возможности возникает развитие сильного напряжения и конфликт.

- степень совпадения или расхождения целей членов группы; в групповом взаимодействии конфликты зависят от степени, в которой цели участников противоречат друг другу и от их готовности учитывать точку зрения друг друга.

Мортон Дойч сформулировал закон социальных отношений, выделив основные категории – кооперация и конкуренция, которые определяют степень конфликтности группы.

#### Кооперация:

- для кооперативного типа групп характерно более эффективная внутригрупповая коммуникация, больше идей вербализуется, члены группы более внимательны друг к другу и более восприимчивы к идеям других, более подвержены их влиянию;

- в ходе дискуссий проявляется большая дружелюбность и взаимопонимание; члены кооперативной группы в целом более удовлетворены группой и ее решениями и более благожелательно принимают вклад других участников;

- в кооперативной группе проявляется большая координация усилий, большее разделение труда, большая ориентация на решение задач, большая прямота в обсуждениях, более высокая продуктивность;

- в кооперативных группах достигается большее согласие с идеями других, большее чувство сродства в базисных убеждениях, ценностях, большее доверие к идеям друг друга и ценностям;

- кооперация ведет к определению конфликтных интересов как к проблеме, которая должна быть решена совместными усилиями; кооперация облегчает законности интересов друг друга и необходимости поиска решения, которое бы соответствовало потребностям всех; кооперация стремится скорее ограничивать, чем расширять масштабы конфликтных интересов; попытки повлиять на другого ограничиваются убеждением.

#### Конкуренция:

- в конкурентных группах разрушение конфликта может быть только навязано от одной стороны – другой; цель участников конфликта – усиление собственных позиций за счет ущемления интересов другой стороны;

- конкуренция увеличивает масштаб проблемы в конфликте, и в итоге конфликт становится делом общего принципа и больше не ограничивается рамками конкретного вопроса;

- эскалация конфликта увеличивает его мотивационное значение для участников и интенсифицирует их эмоциональную вовлеченность в конфликт;

- в попытках повлиять на других используются принудительные средства воздействия друг на друга.

В отечественных психологических исследованиях групповой конфликт связан с теорией коллектива и теорией совместной деятельности. Отечественные ученые Н. В. Гришина, А. И. Донцов, А. А. Ершов, А. Г. Здравомыслов, А. С. Морозов, Н. И. Фрыгина посвятили немало прикладных исследований и разработок изучению профессиональных конфликтов, но многие из них ограничиваются рассмотрением таких проблем, как психологический климат в рабочих группах, стиль руководства, мотивация трудовой деятельности, решение задач управления и т. п. Причины конфликтов, возникающие на профессиональной почве, тесно связаны с мотивами, побуждающими человека к трудовой деятельности.

Роберт Кричевский и Екатерина Дубовская<sup>1</sup> при изучении процесса коллективного образования в группах выявили противоречия между возрастающими потенциальными возможностями группы и ее актуальной деятельностью, а также между растущим стремлением группы к самореализации и самоутверждению и, одновременно, усиливающимися тенденциями включения личности в групповую структуру.

Развитие группы имеет скачкообразный характер, и в результате обострения противоречий и их последующих разрешений происходит переход группы с одного уровня на другой.

Т. А. Полозова<sup>2</sup> выделила *два вида внутригрупповых конфликтов*:

- личностно-прагматичные – в их основе лежит несовместимость индивидуально прагматичных намерений, в итоге появляется поверхностный слой непосредственных эмоциональных отношений в группе;
- предметно-деловые – обусловлены противоречивостью сложной системой предметно-деятельностных взаимосвязей, в связи с чем в группе есть глубинный слой активности.

Чем выше уровень развития группы, тем реже личностно – прагматичные интересы являются причиной конфликтов в группе, и наоборот. Наиболее частыми причинами конфликтов становятся предметно-деловые разногласия. В высокоразвитых и эффективных группах имеет место более конструктивное протекание конфликтов, и они менее осложнены негативными эмоциональными компонентами.

---

<sup>1</sup> Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов. М., 2001.

<sup>2</sup> Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. № 6. 1980. С. 126

Н. И. Фрыгина в своих исследованиях изучала когнитивные конфликты, возникающие в процессе коллективной творческой деятельности. В этом процессе столкновение разных точек зрения является естественным. Противоречия могут переходить из предметной области в межличностные отношения, и, как результат, возникают негативные последствия при принятии решений.

А. С. Морозов исследовал ситуацию конфликтов мнений. Эмоциональные реакции испытуемых на конфликтную ситуацию были интенсивнее при конфликте со значимыми партнерами, к которым испытывается выраженная симпатия или антипатия, чем при несовпадении мнений с безразличными партнерами.

А. И. Ташева пришла к выводу, что в группах разного уровня представления о конфликте различны:

– в группах высокого уровня развития понятие конфликт имеет синонимический ряд слабой эмоциональной нагруженности, а сами конфликтные ситуации описываются в рамках социальной нормы;

– в группах низкого уровня развития синонимы понятия «конфликт» имеют сильную эмоциональную нагруженность, а также конфликтные ситуации выходят за пределы социальной нормы.

А. И. Ташева выделяет *три основные сферы конфликта*:

1) субъективное пространство конфликта;

2) ситуативная рефлексия конфликта;

3) надситуативная рефлексия конфликта.

Субъективное пространство конфликта объединяет четыре показателя ретроспективной рефлексии конфликтов: количество причин ( $n$ ); частота ( $d$ ); время протекания конфликтов ( $t$  действие); длительность конфликтного последствие ( $t$  последствие)<sup>1</sup>.

Б. И. Акатов исследовал способы взаимодействия с помощью гомеостата:

– в группах высокого уровня развития отвечают на помехи в деятельности сопротивляемостью и повышением эффективности своей деятельности;

– группы среднего уровня развития адаптируются к ситуации, не снижая эффективности;

– в группах низкого уровня развития наблюдается дезорганизация, агрессивные реакции, резко снижается эффективность деятельности<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ташева А. И. Психологические тесты. Опросник «Ретроспективная рефлексия конфликтов». Ростов н/Д., 1996.

<sup>2</sup> Акатов Б. И. и др. Реакция контактных групп на конфликтные ситуации: материалы 4 Всесоюзного съезда общества психологов СССР. Тбилиси, 1971.

При изучении групповых реакций на конфликтные ситуации (конфликтная ситуация создавалась за счет введения разнообразных помех в групповую деятельность на гомеостате) сравнивались группы разного уровня развития и группы, составленные из лиц с социальными отклонениями. Было обнаружено, что в группах-коллективах в ответ на вводимые помехи возникали компенсаторные реакции, тогда как для остальных были характерны агрессивные реакции, раскогласованность и т. д.

Серия проведенных исследований позволила прийти к выводу о том, что между реакцией группы на стрессовую ситуацию и уровнем ее развития существует определенная зависимость. Группы высокого уровня развития отвечают на подобные ситуации высокой сопротивляемостью и повышением эффективности своей деятельности. Группы среднего уровня развития адаптируются к ситуациям, не снижая эффективности. В группах низкого уровня развития наблюдается дезорганизация, агрессивные реакции, резко снижается эффективность.

А.И. Донцов полагает, что внешне наблюдаемые проявления межличностного конфликта – напряженность эмоциональных связей, совокупность конфликтных действий – можно интерпретировать как своеобразное преломление во взаимодействии тех реальных противоречий, которые определяют динамику развития предметной активности в группе. Межличностный конфликт в группе невозможно проследить без деловых отношений в ней.

Безусловно, конфликты усложняют процесс управления. Современная наука рассматривает управление конфликтами как управление разнообразием. Полное отсутствие конфликтов в организации признается явлением не только невозможным, но и нежелательным, ведущим к застою. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет найти большее количество альтернатив при решении проблем и т. д.

Принципиально важная категория для анализа конфликта – это сила оппонентов, которая определяется через сравнительную сложность их структуры, называемую рангом оппонента.

*Классическая градация оппонентов по рангам* такова:

- оппонент первого ранга – индивид, выступающий от собственного имени и преследующий собственные интересы и цели;
- оппонент второго ранга – группа индивидов, преследующая определенную групповую цель;
- оппонент третьего ранга – структура, состоящая из простых групп, непосредственно взаимодействующих друг с другом.

Высшим рангом и силой традиционно наделен оппонент, являющийся общественным институтом и выступающий на основе закона и от имени государства (например, должностное лицо органов внутренних дел, осуществляющее оформление и контроль, имеет высший ранг). У каждого оппонента есть своя внутренняя причина, побуждающая к конфликту, которую можно назвать мотивом. Противоборствующие мотивы, интересы, позиции выступают движущими силами конфликтов и сопровождаются эмоциями.

### **3.2. Групповые конфликты, их типы и психологические особенности**

Можно выделить два основных типа групповых конфликтов: «личность – группа» и «группа – группа». Каждый из выделенных типов групповых конфликтов имеет свою специфику по основным признакам.

*Конфликт «личность – группа».* Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать при столкновении с такого рода конфликтом.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым – в групповых. Группа (или толпа) обладает дополнительной мощностью и немобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включенные в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта, которые связаны, непосредственно, с положением индивида в группе, которое характеризуется расхождением в таких понятиях:

а) позиция – официальное, определяемое должностью положение;

б) статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности.

Статус может быть высоким, средним и низким (относительно положения). Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса. Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности. Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Человек обладает устойчивыми способами поведения в обществе (ролями), зависящими от его статуса в системе социальных и межличностных отношений. И здесь уместно вспомнить некоторые понятия из психологии: «*социальная роль*», «*нормативная роль*», «*интероризованная роль*», «*статус*», «*социальная позиция*».

*Социальная роль* – это функции, которые выполняет человек в конкретной системе отношений.

*Нормативная роль* – сопряжена с требованиями инструкций к правилам поведения в обществе.

*Интероризованная роль* – такое поведение, какое человек считает необходимым и возможным.

*Статус* – это место, занимаемое данным человеком в иерархии отношений при исполнении данной роли.

*Социальная позиция* – это отношение человека к своим ролям и своим статусам.

*Причины конфликтов, возникающих между личностью и группой всегда связаны:*

- а) с нарушением ролевых ожиданий;
- б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при зависти у нее внутренней установки;
- в) с нарушением групповых норм.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение неформального общения. *Данная особенность* находит свое отражение в формах проявления данного конфликта: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

Классификация конфликтов вида «личность – группа»:

1. Конфликт между руководителем и коллективом обычно возникает в результате низкой компетентности начальника, неприемлемого стиля управления, назначения нового руководителя, отличающегося своеобразными требованиями.

2. Конфликт между рядовым сотрудником и коллективом может развиваться, когда кто-либо отстает от сложившихся групповых норм поведения. Иногда причиной такого конфликта является нали-

чие в коллективе личности с ярко выраженной конфликтной направленностью (т. н. конфликтной личности).

3. Конфликт между личностью и микрогруппой может возникнуть в результате изменений в групповом сознании, превышении лидером своих полномочий, низкой профессиональной подготовки.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие и причины. Например, конфликт между руководителем и коллективом, между рядовым членом коллектива и коллективом, между лидером и микрогруппой, и т. д.

Среди основных причин таких конфликтов можно выделить целый ряд:

- ожидания личности противоречат ожиданиям группы (поведение личности не соответствует нормам группы);
- противоречия между личностью и группой в целях, ценностных ориентациях, интересах и т. д.;
- борьба личности за повышение своего статуса в группе, в т. ч. и за место лидера;
- поиск и нахождение реального или мнимого виновника неудач в деятельности группы;
- неудовлетворительный стиль управления, низкая компетентность руководителя.

*Конфликт «группа – группа».* Эти конфликты принято еще называть межгрупповыми. Само понятие «межгрупповой конфликт» предполагает, что конфликт возникает во взаимодействии между различными группами и осуществляться он может по различным причинам, в разных условиях и формах, и с различной степенью напряженности. Фактически там, где имеет место межгрупповое взаимодействие, могут возникать и, как правило, возникают межгрупповые конфликты.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать и некоторые другие их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок.

Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. *«Деиндивидуализация» взаимного восприятия.* Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы – Они».

2. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоположной группы занижаются.

3. *Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняются внутренними причинами, а, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняются внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в классификации конфликтов между: руководством организации и персоналом; подразделениями внутри организации; организациями; микрогруппами внутри коллектива.

Здесь же уместно обозначить и их основные причины: неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; сложные (экстремальные) условия службы (ненормированный рабочий день); низкая заработная плата; взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка; нарушение обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния; противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров; противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм и т. п.

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются: собрания, совещания; встречи лидеров; дискуссии; переговоры.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют:

- межгрупповую враждебность,
- объективный конфликт интересов,
- внутригрупповой фаворитизм.

Впервые *межгрупповая враждебность* была рассмотрена З. Фрейдом, который утверждал факт ее универсальности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как средство поддержания сплоченности группы.

Наиболее полно объективный конфликт интересов был описан Д. Кэмпбеллом (1979).

*Внутригрупповой фаворитизм.* Межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Суть фено-

мена внутригруппового фаворитизма заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия.

Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами высокая степень внутригруппового фаворитизма опасна деструктивными социальными последствиями.

М.-А. Робер и Ф. Тильман выделяют следующие последствия конфликтов<sup>1</sup>:

1. Образование подгрупп. Образование подгрупп или изменение в их распределении как выход из конфликта и сброс напряжения. Например, в случае борьбы за лидерство. Разделение на две подгруппы и скрытое разделение целей и сфер влияния.

2. Удаление инакомыслящих членов. Напряжение может снять стихийное удаление или бегство одного или нескольких членов, разобщенных или составляющих незначительное меньшинство в группе. Если влияние в группе уменьшается, то группа стремиться изгнать его, или он «спонтанно» уходит из группы.

3. Выбор «козла отпущения» сопровождается агрессивной разрядкой напряжения. Агрессивность снимает напряжение и «козел отпущения» может изгоняться из группы. «Козлом» может быть член группы, руководитель, подгруппа.

4. Организационные изменения в группе. В результате напряжения в группе происходит изменение групповой цели или фиксация общей цели, разрешение конфликта посредством формулировки новой цели подгруппы и личных обязанностей ее членов, изменения в плане действия, использование новых средств для достижения уже намеченной цели.

5. Распад группы. Раскол членов и ликвидация группы.

Охватывая определенные аспекты ингруппового поведения на социальном уровне, и аттитудов, и восприятий на индивидуальном уровне, понятие этноцентризма, или ингрупповой (ингруппа – группа, которую индивид считает своей) тенденции служит своеобразным мостом между социологическими теориями групповых отношений и психологическими теориями межличностной аттракции (от англ. *attraction* – притяжение, тяготение) – установка на другого

---

<sup>1</sup> Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 1988.

человека. Это обуславливает интерес людей друг к другу. В соответствии с установкой, индивид вовлекается в совместную деятельность, которая в той или иной мере представляется для него привлекательной.

Одним из перцептивных феноменов, является эффект уподобления – противопоставления (от англ. *assimilation – contrast*): существует отчетливая тенденция к подчеркиванию различий между отдельными категориями и сходств внутри категорий по конкретному измерению. При экстраполяции (экстраполяция<sup>1</sup> – перенос выводов на иные предметные области) этого феномена на социальную дифференциацию подразумевается, что члены одной соцгруппы будут рассматриваться как в большей степени похожие друг на друга, так и в большей степени отличающиеся от членов другой группы, нежели в действительности. Однако общая тенденция к ингрупповым предубеждениям оказывается более избирательной, чем это можно было бы прогнозировать на основе одной только категоризации. Подчеркивание различий в пользу конкретной «ингруппы» легче всего возникает у групп, занимающих более высокую позицию по оцениваемому измерению.

Среди методов управления процессом разрешения конфликтной ситуации в организации выделяют три группы<sup>2</sup>:

1. *Структурные методы*, предполагающие создание условий и воздействие через организационные факторы, которые направлены на устранение конфликтной среды, ослабление или ликвидацию источников конфликта, предотвращение его эскалации и т. д.

В качестве конкретных способов управления часто применяют следующие меры:

– повышение четкости формулировки требований по взаимодействию (внедрение однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил исполнения работы и др.);

– формирование общеорганизационных ценностей и целей (в основном за счет средств по развитию оргкультуры);

– использование координирующих механизмов (в частности, в крупных организациях могут создаваться специальные интеграционные службы, задачей которых является увязка целей различных подразделений, и др.);

– специализация в системе поощрения (например, общеорганизационные критерии премирования всех работающих за бездефектный труд, соблюдение правил техники безопасности и др.).

---

<sup>1</sup> Новейший философский словарь. Минск, 1999.

<sup>2</sup> Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации. М., 1998. С. 252–263.

II. *Персональные методы*, предполагающие индивидуальное воздействие руководителя на конфликтующих сотрудников через изменение их мотивации, использование власти, разведение их как сторон и т. д.

III. *Экспертно-посреднические методы*, базирующиеся на привлечении к разрешению конфликтов специалистов из консалтинговых фирм, которые проводят анализ положения дел в организации и консультируют руководителей по разрешению имеющихся конфликтов, а также способствуют внедрению системы мер профилактики конфликтов.

При привлечении к урегулированию конфликта специалистов из консалтинговых фирм, последние могут демонстрировать один из *двух стилей посредничества*:

1) традиционный, состоящий в равноудаленном взаимодействии со сторонами конфликта и ориентирующий их на компромиссное сотрудничество через стимулирование поведения, предвосхищающего улучшение конфликтной ситуации;

2) инновационный, ориентирующий стороны конфликта на взаимную открытость и совместное исследование процессов, в которых они участвуют, чтобы в итоге они овладели методами диагностики, управления и профилактики конфликтов.

Таким образом, воздействие на социально-психологический конфликт может быть направлено на различные его аспекты:

1. На конфликтный потенциал через уменьшение действия неблагоприятных факторов субъективного (особенности характера, привычки, мнения и т. д.) или объективного (недостатки оргструктуры, непрописанные функциональные обязанности и т. д.) плана.

2. На конфликтный процесс, который определяется механизмами искажения мышления, перцепции и прочего, которые усиливают взаимное недоверие или приводят к радикализации волевых действий.

3. На последствия конфликта, чтобы уменьшить их как на личностном (чувство обиды, изолированность и прочее), так и объективном (снижение работоспособности и прочего) уровнях.

## ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ, ТАКТИКИ, ТЕХНИКИ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

4.1. Переговоры как способ разрешения социально-психологического конфликта

4.2. Особенности предупреждения и преодоления конфликта: стратегии реагирования

### 4.1. Переговоры как способ разрешения социально-психологического конфликта

В литературе по проблемам конфликтов различные виды взаимодействия сторон обсуждаются в контексте трех принципиальных возможностей: борьбы, ухода или переговоров. Меньше внимания при этом уделяется варианту отказа от конфликтного взаимодействия (уходу от переговоров), поскольку он фактически означает прекращение конфликта.

Дж. Рубин, автор многочисленных работ по проблемам конфликтов и переговоров, предлагает различать следующие возможные способы урегулирования конфликтов: доминирование, – когда одна сторона пытается навязать другой стороне свою волю физическими или психологическими средствами; капитуляция или уход – одна сторона безоговорочно уступает победу другой; отказывается продолжать участвовать в конфликте; переговоры – стороны конфликта (две или более) используют обмен предложениями и идеями, чтобы создать взаимно приемлемое соглашение; вмешательство третьей стороны – индивид или группа, не принадлежащие к спорящим сторонам, принимают усилия, направленные на продвижение к соглашению.

Конструктивной альтернативой силовым методам разрешения конфликтов является путь переговоров. Сам термин «переговоры» (от лат. *negociare* – «вести переговоры») первоначально использовался применительно к деловым сделкам. Употребление этого термина было связано с торговлей и для обозначения деловых сделок и разрешения спорных вопросов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шапошников А. К. Этимологический словарь современного русского языка. М., 2010. Т. 2. С. 68.

Семантический анализ понятия «переговоры» в словаре известного исследователя и собирателя русского языка В. И. Даля (1863) сегодня воспринимается как архаизм, т. к. в нем значение этого слова определяется как «переговорить, говорить то же, повторять говоренное, передавать чужие речи»<sup>1</sup>.

В «Толковом словаре русского языка» Д. Н. Ушакова (1935) переговоры понимаются только в одном значении, а именно, как заключительный этап по окончании войны<sup>2</sup>. Об иных переговорах упоминания нет. Словарь С. И. Ожегова дает общее определение понятию переговоров и отмечает два значения данного слова: 1) обмен мнениями с какой-либо деловой целью; 2) то же, что и разговор<sup>3</sup>. В связи с этим В. П. Илларионов отмечает, что термин «переговоры» в основе своей содержит фундаментальное свойство человеческой психики, выработанное в ходе исторического развития, и определяет его как умение людей искать и находить взаимоприемлемые решения путем обмена информацией с другими людьми<sup>4</sup>.

Итак, анализ термина «переговоры» предполагает выделение двух его значений: 1) «переговариваться», т. е. беседовать с кем-то, передавать сведения, информацию; 2) «переговариваться» с целью договориться, прийти к соглашению. Такая двойственность учитывается в теории и практике переговоров.

Наука переговоров получила развитие, основываясь на достижениях дипломатии. Применительно к дипломатии, суть переговоров состоит в том, чтобы достичь гармонии интересов участвующих в них государств, привести к согласию по обсуждаемой проблеме, к взаимоприемлемому решению. Однако переговоры могут служить и цели получения информации одной из сторон без намерения прийти к согласию, и в этом тоже их предназначение<sup>5</sup>.

Расширенный интерес к проблеме переговоров в мировом сообществе актуализировался со второй половины XX столетия, в итоге в этой области была наработана достаточно большая теоретическая и практическая база.

В основу теоретических исследований переговоров были положены разработки по конфликтам, в том числе по способам их преодоления на основе посредничества. Основы конфликтологии как меж-

---

<sup>1</sup> *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. СПб., 1863–1866. Т. 3. С. 214.

<sup>2</sup> *Ушаков Д. Н.* Толковый словарь русского языка. В 4 т. 4-е изд. / под ред. Д. Н. Ушакова. М., 1995. Т. 3. С. 185.

<sup>3</sup> Словарь русского языка. 22-е изд. / под ред. С. И. Ожегова. М., 1949. С. 246.

<sup>4</sup> *Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками. М., 1993. С. 14.

<sup>5</sup> *Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. М., 2006. С. 10, 11.

дисциплинарной научной отрасли закладывались в конце XIX в., при этом основы теории социального и политического конфликтов разрабатывались в трудах таких известных ученых, как М. Вебер<sup>1</sup>, К. Боулдинг<sup>2</sup>, Э. Дюркгейм<sup>3</sup>, Р. Дарендорф<sup>4</sup> и др.

Изучению зарубежных и отечественных научных и практических источников, касающихся психологии переговоров, посвящено исследование А. В. Мартыновой, В. О. Зверева<sup>5</sup>. Анализ зарубежных и отечественных психологических публикаций по переговорам дал возможность выделить *три главные традиции*: 1) разработку рекомендаций и их представление в т. н. книгах советов, составленных на основе обобщения практики ведения различных видов переговоров за рубежом – в работах С. Брауна (1993), Б. Бройнига (1996), В. П. Пугачёва (1998), А. П. Барышевой (2003), Ю. В. Шатина (2002) и др.; 2) разработку теоретико-игровых и математических моделей рациональных переговоров, в основе которых лежат работы М. Дойча, Д. Раппопорта (1960) и теории организационных систем Дж. Мутона, К. Томаса (1991), отечественного исследователя Е. И. Кимпелайнен (1998); 3) поведенческое изучение переговоров как способа разрешения конфликтов, отраженных в работах Р. Фишера, У. Юри (1990, 1995).

Множество международно-правовых норм в виде уставов, правил процедуры переговоров, обилие прецедентов, обширная исследовательская литература составляют науку о переговорах. Переговоры часто принимают характер соперничества и сотрудничества одновременно. Результаты во многом зависят не только от профессиональной подготовки, но также от личных качеств переговорщиков, их способностей, что дает основание рассматривать переговоры не только как науку, но и как искусство. Существенное значение для переговорного мастерства заключается в технике переговоров, в методах продвижения своей позиции, в способах воздействия на партнера и нейтрализации воздействия с его стороны, – это приемы, способствующие достижению дого-

---

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения / под общ. ред. Ю. Н. Давыдова. М., 1990. С. 23.

<sup>2</sup> Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки // Исследования по общей теории систем. М., 1969. С. 2.

<sup>3</sup> Дюркгейм Э., Мосс М. О некоторых первобытных формах классификации. К исследованию коллективных представлений // Труды по социальной антропологии. М., 1996. С. 32–34.

<sup>4</sup> Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. М., 2002. С. 13.

<sup>5</sup> Проблема переговоров с преступниками в условиях захвата заложников в психолого-юридической науке / В. О. Зверев и др. // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 2 (57). С. 35–39.

воренностей. Переговоры, переговорное мастерство, анализ конкретных переговорных ситуаций – все это способствует формированию науки переговоров.

Понятие «переговоры» используется не только в ситуациях официальных политических переговоров, но и в различных ситуациях деловой и частной жизни. Это определяется сходством процесса взаимодействия в различных ситуациях межличностного и группового общения, повторяемостью определенных структурных элементов данного процесса, используемыми приемами и действующими одинаковыми психологическими механизмами.

Позитивным аспектом переговорного процесса является то, что интересы согласовываются или уточняются в обоюдном порядке, ищется общая точка зрения на какие-то вопросы, осуществляется организация совместных действий или изменяется поведение партнера без применения «силового» принуждения.

В основе переговорного процесса лежит умение субъектов путем обмена информацией находить взаимоприемлемые решения. В переговорах двигателем достижения определенного результата выступает интерес (воля) участников. Эффективность определяется степенью заинтересованности сторон, стремлением разрешить конфликт путем урегулирования. Следовательно, выяснение сути фактического наличия интереса – важнейший элемент теории и практики переговоров. Как известно, движение от одного этапа переговоров к другому возможно не только при наличии интереса, воли субъекта, но и при получении «первичного комплекса информации»<sup>1</sup>. Выделенный механизм позволяет рассматривать движение в виде спирали, по которой продвигаются переговоры к взаимоприемлемым решениям. Все перечисленные задачи решаются в процессе межличностного общения, являющегося фактором, определяющим многие стороны общественной жизни и социальной практики<sup>2</sup>.

В социальной психологии сегодня активно изучается коммуникативная составляющая во взаимодействии сторон. Так, М. В. Коваль (2008) рассматривал социально-психологические особенности рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорном процессе и выявил социально-психологические характеристики рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорах, включая взаимное познание участников, конкретизацию целей, идентификацию позиций, зондирование противоречий, поиск

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. М., 1990. С. 82.

<sup>2</sup> Бодалева А. А. Психология о личности. 2-е изд. М., 2008. С. 69.

совпадающих оценок, прогнозирование перспектив переговоров<sup>1</sup>. Раскрыты три типа установления контактов в ходе переговоров: реактивный (обмен коммуникативными реакциями), нормативный (соблюдение профессиональных конвенций), инновационный (корректирование устоявшихся традиций). Обнаружены психологические факторы, влияющие на развитие рефлексивности в переговорном процессе: социальная адаптация, межличностное взаимодействие, ценностные ориентации, саморегуляция в деятельности. Найдены типы ценностей группового субъекта рефлексивно-диалогического взаимодействия в ходе переговоров: процессуальный, целевой, избегающий, преодолевающий и реализующий.

Прогнозирование поведения преступников – большой раздел юридической психологии, в котором рассматриваются различные основания для прогноза. Проблема переговоров изучалась с позиции правовой науки и юриспруденции. Проблема переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел и ее оптимизации разрабатывалась в исследованиях ученых по различным направлениям.

Так, В. П. Илларионов (1994, 1995) изучал организационно-правовые основы переговорной деятельности. Он доказал, что переговоры с преступниками стали новым направлением в деятельности государственных органов, в т. ч. органов внутренних дел, включенных в единую систему национальной безопасности России, и должны исследоваться на трех уровнях рассмотрения проблемы. Первый – определение места переговоров с преступниками в системе общественных взглядов на урегулирование социальных конфликтов, развитие позитивного общественного мнения в отношении таких переговоров; второй – рассмотрение переговоров с преступниками в системе общих и специальных мер борьбы с преступностью, предупреждения и раскрытия преступлений, воспитания правонарушителей; третий – изучение конкретных фактов ведения переговоров с преступниками, обобщение опыта работы в данном направлении и формулирование научно обоснованных рекомендаций<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Коваль М. В. Социально-психологические особенности рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорном процессе: дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2008. С. 73–76.

<sup>2</sup> Илларионов В. П. Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы): монография. М., 1994. С. 6, 10, 13, 125. Илларионов В. П. Правовые, организационные, оперативно-тактические основы переговоров с преступниками в целях предупреждения, раскрытия и расследования преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 1995. С. 61.

А. Ф. Майдыков (1996), исследуя особенности переговорного процесса с террористами, захватившими заложников, уделил внимание вопросам организации переговоров, подготовки переговорщиков и отметил, что среди комплекса специальных организационных и тактических мероприятий исключительное значение имеет использование переговорного процесса как важного средства, применяемого для психологического воздействия на террористов и освобождения заложников. Переговоры с террористами считаются одним из важнейших элементов операции по освобождению заложников и в связи с этим требуют междисциплинарного изучения<sup>1</sup>.

А. А. Баев (1996), В. А. Пантелеев (1998), В. М. Шукин (2006) изучали организационно-правовые основы борьбы с захватом заложников. По их мнению, захват какого-либо лица в качестве заложника предполагает возникновение экстремальных условий как для захваченного, так и для органов внутренних дел, других правоохранительных органов, органов власти, а также для лиц, его совершивших<sup>2</sup>. Существенное значение для понимания процессов, происходящих при совершении преступления, захвате заложников, и для организации предупреждения и пресечения этих фактов имеет их классификация.

Н. Н. Васильев (2004) исследовал переговорную деятельность сотрудников ОВД с позиции оперативно-розыскной деятельности, выделяя организационно-тактические и правовые основы ведения переговоров с преступниками<sup>3</sup>. Особое внимание уделялось совершенствованию профессиональной психологической подготовки сотрудников, повышению эффективности их деятельности в ситуации захвата заложников. Особенно важным представлялась разработка базовых сценариев переговорного процесса в различных ситуациях, связанных с фактом совершения преступления. Ученым

---

<sup>1</sup> Майдыков А. Ф. Значение переговорного процесса в освобождении заложников, захваченных террористами. Организация подготовки переговорщиков // Операции по освобождению заложников: материалы международного семинара. М., 1996. С. 57.

<sup>2</sup> Баев А. А. Организационно-правовые основы борьбы с захватом заложников // Операции по освобождению заложников. С. 17, 19; Пантелеев В. А. Управление силами и средствами органов и подразделений МВД при освобождении заложников в местах лишения свободы: дис. ... канд. юрид. наук. М., 1998. С. 95; Баев А. А. Управление органами внутренних дел и внутренними войсками при освобождении заложников: дис... канд. юрид. наук. М., 1996. С. 78; Шукин В. М. Организация деятельности группировки сил и средств органов внутренних дел по предотвращению и пресечению захватов заложников террористами: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2006. С. 84.

<sup>3</sup> Васильев Н. Н. Особенности оперативно-розыскного процесса, осуществляемого по фактам преступлений (убийства, акты терроризма, захват заложников) // Основы оперативно-розыскной деятельности. СПб., 2004. С. 46.

проведена апробация переговорных вводных, которая осуществлялась при проведении различных видов командно-штабных учений.

В Академии управления МВД России с 1990-х гг. В. П. Илларионов (1994)<sup>1</sup>, А. Ф. Майдыков (1996)<sup>2</sup>, Н. В. Андреев (1997)<sup>3</sup> проводили подготовку по переговорной деятельности, при этом особое внимание уделялось профессионально-психологической подготовке в форме командно-штабных учений и деловых игр<sup>4</sup>.

Ученые выделили *четыре психологических фактора, определяющих выбор модели переговорной игры*: субъективные представления партнеров о предстоящих переговорах, действия партнеров с учетом политической репутации и внутренних устремлений (степень риска), личностный фактор (характер, стиль, настрой, компетентность, лояльность), качество коммуникации (способность влиять, убеждать, рассуждать).

Выделенные факторы влияют на выбор переговорной стратегии и определяют тип переговоров. При анализе данных факторов в конкретной переговорной ситуации определяются *типы переговоров*: интегративные (партнерские) или полемические (конфликтные) переговоры, в межличностном плане – соревнование или сотрудничество. Стремление избегать крайностей привело к принципиальным переговорам – необходимости решать проблему, исходя из ее сути, а не за счет выторгованных уступок. Жесткий подход к решению проблемы и мягкий применяются в отношении участников переговоров<sup>5</sup>.

Рациональный подход к переговорам обосновали Р. Фишер и У. Юри (1990) и выдвинули концепцию «разумных переговоров». По мнению авторов, ее ценностные ориентиры способствуют исключению торга при переговорах, ибо решение проблем осуществляется на основе справедливых критериев, не зависящих от воли сторон. Кроме того, они ввели специальный термин «БАТНА» (от англ. *Best Alternative To Negotiated Agreement* – ВАТНА – лучшая альтернатива переговорному соглашению) в качестве одного из основных элементов переговорного процесса. Переговоры, в соответствии с этой концепцией, начинаются тогда, когда ни одна из сторон не имеет БАТНА. Иначе говоря, не существует лучшего решения, чем то, которое может быть достигнуто с помощью пере-

<sup>1</sup> Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. С. 87.

<sup>2</sup> Майдыков А. Ф. Указ. соч. С. 56–59.

<sup>3</sup> Андреев Н. В. Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях. М., 1997. С. 32.

<sup>4</sup> Столяренко А. М. Экстремальная психопедагогика. М., 2002. С.105.

<sup>5</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. М., 1990. С. 62.

говоров. Если же в ходе переговоров одна из сторон обнаруживает более выгодную альтернативу, переговоры могут быть прерваны<sup>1</sup>. В итоге, по мнению Р. Фишера и У. Юри, именно сочетание индивидуальных устремлений субъектов переговорного процесса с появлением общего интереса приводит к взаимовыгодному итогу переговоров, являясь основой успеха.

В. Мاستенбрук (1993) рассматривает понятие «переговоры» с четырех позиций: 1) набор тактических приемов; 2) умение, позволяющее разрешить некоторое количество дилемм; 3) процесс, организованный во времени; 4) комплекс различных видов деятельности (достижение значительных результатов, дифференциация затрат и прибыли, достижение целей, влияние на баланс сил между сторонами, силовое равновесие, формирование конструктивной атмосферы, личные контакты, достижение процедурной гибкости, укрепление собственной позиции, увеличение шансов достичь компромисса). В. Мастенбрук разработал модель переговоров, в которой присутствуют два типа общественного поведения: тип «сотрудничество – борьба» и тип «развертывание – уклонение»<sup>2</sup>.

Дж. Ниренберг (1997)<sup>3</sup> предложил концепцию переговоров, в которой рассматривал переговоры как определенный процесс, где требуется учитывать потребности участников переговоров. Разработанная им теория потребностей в переговорах относит все многообразие видов переговоров к трем основным уровням: межличностному, межорганизационному и межнациональному. На межорганизационном уровне выделяются два подуровня: уровень потребностей собственно организации и уровень индивидуальных потребностей лица, ведущего переговоры.

Теория потребностей, по мнению Дж. Ниренберга, применима на всех уровнях подходов к переговорам, т. к. дает наиболее вероятный порядок переговорных тактик и стратегий по их значимости, предоставляя широкий выбор методов достижения поставленной цели. Ниренберг считает, что переговоры должны рассматриваться не как причинно-следственный процесс, а как процесс перехода одного момента в другой. Эмпирическое доказательство правильности каждого суждения и оценка для каждой стратегии и тактики могут быть найдены в ходе самих переговоров.

---

<sup>1</sup> Negotiating with separatist terrorists by Bond, Dottie, M. A. University of Denver, 2009. P. 126.

<sup>2</sup> Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С. 10, 11, 21, 67.

<sup>3</sup> Ниренберг Дж. И. Гений переговоров. Минск, 1997. С. 152, 154, 167, 378.

Гарвардские ученые Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон (2006) рассматривали переговоры как взаимное общение с целью достижения совместного решения, исследовали теоретические и прикладные механизмы, которые делают переговоры эффективными, полагая, что необходимо «изобретать взаимовыгодные варианты». Они выделяли особенности психологического воздействия на переговорах: стрессовая ситуация, личные нападки, угрозы – одна из наиболее «неприятных» тактик, используемых в ходе переговоров. Стратегия ведения переговоров нередко определяется подготовкой, и при эффективной подготовке стратегия будет оптимальной, ясной. Разумная стратегия невозможна без качественной подготовки, – целесообразно разрабатывать пошаговую стратегию, четко представлять территорию переговоров<sup>1</sup>.

Таким образом, переговоры – это стабилизация и разрешение ситуации посредством общения и налаживания определенных отношений. Переговоры являются альтернативой капитуляции властей, использованию силы, позволяют группе захвата подготовиться к возможному силовому решению проблемы<sup>2</sup>.

#### **4.2. Особенности предупреждения и преодоления конфликта: стратегии реагирования**

Важно предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств, а также обеспечивать наличие необходимых ресурсов (материальных, кадровых). На наш взгляд, наличие плана операции необходимо, однако он не должен препятствовать максимально эффективному решению поставленных задач непосредственными исполнителями с учетом реальной обстановки и возможного непредвиденного развития событий.

В аспекте динамики переговорного процесса эксперты ФБР выделяют *три типичных этапа развития переговоров с преступниками, захватившими заложников*: 1) «начальный гамбит» – в первые часы успокоить, начать обсуждение реалистичных требований; 2) «борьба за приобретение более выгодной позиции» – снизить уровень требований, добиться освобождения части заложников, наладить личный контакт, определить пути разрешения кризисной ситуации; 3) «эндшпиль» – преступник проявляет нетерпение и требует от властей конкретных дей-

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 32; Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М., 2006. С. 238, 240, 243, 251, 290.

<sup>2</sup> Там же. С. 37.

ствий, напряжение нарастает, переговорщику необходимо контролировать ситуацию, не делать уступок, ничего не получая взамен.

Опытный переговорщик эффективно использует различные подходы с учетом возникшей кризисной ситуации и психологических особенностей личности преступника. Необходимо уметь проявлять спокойствие и быть готовым идти на уступки, в нужный момент демонстрировать непреклонность, способность вовремя взять ситуацию под контроль.

Специалисты ФБР выделили *условия успешных переговоров*: желание преступников остаться в живых, реальная угроза жизни преступников (наличие группы захвата), а также наличие:

- лидера преступной группы, способного принимать решения;
- требований;
- блокирования места происшествия, лишаящее преступников свободы передвижения;
- времени, необходимого для налаживания контакта между переговорщиком и преступником, преступником и заложниками;
- специалиста-переговорщика, способного показать, что возможно мирное разрешение конфликта.

Эффективная стратегия переговоров обеспечивает обретение контроля над развитием ситуации, снижает вероятность применения насилия. В ФБР существует подразделение кризисных переговоров – *crisis negotiation unit*, – которое отвечает за подготовку всех переговорщиков ФБР. Подразделение предоставляет для переговорщиков ФБР и других правоохранительных органов современную переподготовку, которая проводится в Академии ФБР<sup>1</sup>.

Переговорщику необходимо выделять долгосрочные и краткосрочные цели, определять поведение и события, свидетельствующие об успехе.

Выделяют *пять этапов, необходимых при организации переговорного процесса*:

- 1) все решения, принятые на нижнем уровне ответственности, должны быть согласованы с командиром;
- 2) полученная информация от специалистов-экспертов и других участников переговоров, должна быть учтена;
- 3) эксперты должны в заключениях подробно описать и четко сформулировать причины принятого решения, в т. ч. желаемую альтернативу и ожидаемые результаты;

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ФБР. URL: [http://www.fbi.gov/news/stories/2007/april/negotiation\\_041307](http://www.fbi.gov/news/stories/2007/april/negotiation_041307) (дата обращения: 18.09.2010)

4) решения и причины принятия такого решения должны быть записаны для будущего обзора.

К. Паттерсон<sup>1</sup>, Дж. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер (2012) и М. Гоулстон<sup>2</sup> (2014) рассмотрели особенности и проблемы ведения переговоров в экстремальных ситуациях и выделили их основные характеристики, среди которых – беседа двух и более человек, где наблюдаются высокие ставки, расхождение во мнениях, накаленные эмоции. В работе М. Гоулстоуна установлены основные психотехники, которые помогают эффективно проводить различные переговоры, в т. ч. «цикл убеждения» (сопротивление – слушание – обдумывание – желание; сделать – действие – чувство радости, продолжение действия).

В своих работах исследователи раскрывали основные принципы переговорного процесса, стратегические подходы и тактические приемы, предлагая сценарии различного ведения переговоров. В частности, Г. Кеннеди (2013) сформировал ряд правил: например, добровольные уступки, сделанные одной стороной, не смягчают другую сторону, они делают ее позицию еще более жесткой<sup>3</sup>.

Р. Чалдини (2014)<sup>4</sup> изучил психологическую основу успешных переговорных стратегий на основе стратегий социального влияния. Ученый выделил *шесть универсальных принципов социального влияния*:

1) взаимный обмен (индивиды чувствуют себя обязанными оказать услугу за услугу), – «чем больше индивид дает, тем больше возникает чувство быть обязанным» (более убедительна данная стратегия, если включены три фактора: услуга значима в глазах реципиента, степень неожиданности, степень персонализации);

2) авторитет (поиск экспертов, знающих, что и как делать);

3) обязательства / последовательность (действия в соответствии с обязательствами и системой ценностей);

4) дефицит (чем менее доступен ресурс, тем больше желание);

5) благорасположение (чем больше индивид нравится, тем больше хочется сказать «да»);

6) социальное доказательство (в своем поведении руководствуемся тем, что делают другие), – например, эксперименты С. Милгрэма.

---

<sup>1</sup> Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон и др. М., 2012. С. 19.

<sup>2</sup> Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М., 2014. С. 21, 46–47, 204.

<sup>3</sup> Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М., 2013. С. 110, 129, 159, 316.

<sup>4</sup> Чалдини Р. Психология влияния. СПб., 2014. С. 31; Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С. Психология убеждения, 50 доказанных способов быть убедительным. М., 2013. С. 25, 50, 61.

Эти шесть принципов находятся в основе большинства успешных стратегий социального влияния.

Переговоры – это деятельность субъектов, направленная на достижение целей данными субъектами. При этом, как показывает практика, цели могут быть разными у различных субъектов. Сама по себе переговорная деятельность включает в себя процесс переговоров, управление данным процессом под воздействием внешних условий. Деятельность в философском смысле – процесс (процессы) активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект достигает цели деятельности.

Авторами данного учебного пособия предлагается понимать переговорную деятельность как управление динамичной неравновесной системой, включающее в себя аналитическую, прогностическую и координирующую функции, в которой с позиций системно-ситуационного анализа рассматривается совокупность внешних условий и иных характеристик переговорной ситуации. В переговорной деятельности субъектом оценивается противостоящий субъект, его действия и реакции, и на основе данного анализа вырабатывается стратегия с учетом изменяющихся свойств системы, меняется стратегия, тактика, действия как их составные элементы. Этим достигается рефлексивность в переговорной деятельности, при которой необходимым элементом является мониторинг переговорного процесса.

Специфика профессионального общения сотрудников ОВД включает в себя ряд особенностей: соблюдение законности, необходимость действовать в рамках своих полномочий, в строго установленном законом порядке, использование мер принуждения, которое ведет к конфликтным взаимоотношениям, открытое или скрытое противодействие со стороны граждан.

Профессиональному общению присущ ряд признаков. В частности, оно строго целенаправленно; регламентировано нормативными документами (положениями, приказами, уставами); носит функционально-ролевой характер, обусловленный необходимостью соблюдения определенных правил «игры» (официальная одежда, профессиональная лексика, кастовость, замкнутость, общение в рамках определенных кругов) и других элементов; позиционно оформлено, иерархично, субординационно, что отражается в эффекте «над» и «под», т. е. в отношениях между начальником и подчиненным; проявляется в определенных формах общения, стиле; атрибутивно (пространственно оформлено, предполагает соответствующую среду, мебель, оргтехнику, освещение), что создает оптимальную, с точки зрения психологии, обстановку<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Сухов А. Н. Социальная психология: учеб. пособие. 11-е изд., стереотип. М., 2014. С. 24.

Переговоры отличаются от других видов профессионального общения: направленностью на согласование целей и интересов, когда стороны вынуждены считаться с мнением друг друга; достижением взаимного доверия; оппоненты вынуждены стремиться к балансу власти и взаимного контроля сторон (от признания неправоты до угроз и шантажа); критерием успешности – выполнение достигнутых договоренностей (особый вид переговоров – переговоры с преступниками).

Переговоры являются составной частью оперативно-тактических операций. Переговоры с преступниками содержат следующие компоненты: специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения переговоров и достижения целей; диалог сторон – субъектов переговоров; решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений; выполнение обязательств, взятых на себя сторонами, – при успешных переговорах.

Действия сотрудника ОВД в качестве переговорщика строго регламентируются нормативной базой, действия же его оппонента не имеют такой регламентации. Следует учитывать и базовое противоречие, которое не существует при обычном межличностном общении, скорее, здесь нормативной базе общения ближе переговоры конфликтующих государств по налаживанию перемирия в вооруженном конфликте. Помимо этого, субъекты переговоров вынуждены доводить переговоры до логического завершения, ибо переговорщик, несмотря на нежелание противоположной стороны общаться, все же вынужден вести переговорный процесс.

Таким образом, переговорная деятельность в практике ОВД – это вынужденное взаимодействие на базе изначальной эмоциональной неприязни, противоположных целевых и мотивационных установок.

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложнейшим социальным явлением. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов (2001) считают принцип компетентности важным в управлении конфликтами.

*Во-первых*, люди, вмешивающиеся в развитие конфликта, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. *Во-вторых*, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наших знаний о них.

Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. Управление конфликтами включает в себя несколько видов деятельности (рис. 3).

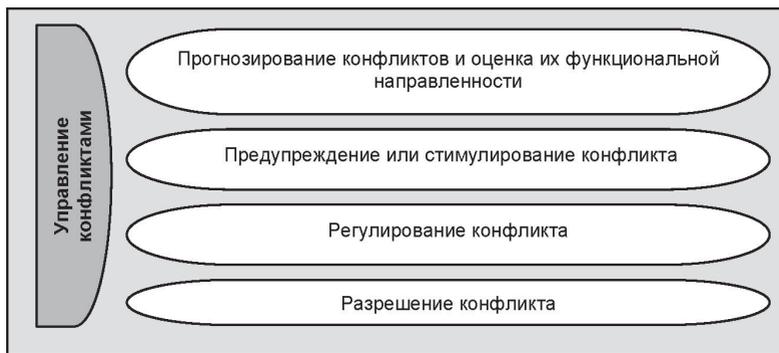


Рис. 3. Виды деятельности по управлению конфликтами

Понятие и содержание управления конфликтами. Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать как руководитель, так и сотрудник, выполняющий свои служебные обязанности.

Управление конфликтом — целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Это и перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов; это ограничение протivoборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Для сотрудника ОВД, который в своей работе имеет дело с долговременными отношениями людей, конструктивный выход из конфликта, безусловно, означает не только и не столько разрешение проблем, разделяющих стороны, сколько восстановление и нормализацию отношений самих сторон, знание реального разнообразия возможных форм работы с конфликтами – в частности, особенностей различных стратегий управления конфликтом. Традиционным для этого аспекта проблемы конфликтов является способность различать возможные стратегии, в зависимости от ориентации участников на свои интересы и нужды, и / или на интересы и нужды другой стороны.

П. Карневал и Д. Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов определяется следующими основными факторами: трудности в коммуникации сторон, непонимание друг друга; низкий уровень доверия между сторонами; убежденность, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров; ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны (рис. 4).



Рис. 4. Основные переговорные стратегии

Выделенные переговорные стратегии могут быть представлены в пяти категориях конфликтного поведения и переговоров: сила, признание, компромисс, избегание, решение проблемы.

Определяется несколько стилей ведения переговоров: мягкий стиль, жесткий стиль и принципиальный метод (табл. 1).

Таблица 1

Стили ведения переговоров

Мягкий стиль	Жесткий стиль	Принципиальный метод
Участники-друзья	Участники-соперники	Участники, решающие проблему вместе
Необходимо быть мягким к людям и проблеме	Необходимо быть жестким к проблеме и людям	Необходимо быть мягким к людям и жестким к проблеме
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
Предлагайте	Угрожайте	Анализируйте интересы
Смириться с потерями ради достижения соглашения	Личная выгода единственное – условие достижения соглашения	Изобретайте взаимовыгодные варианты
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление	Уступайте доводам, а не давлению

В каждой стратегии обозначены компоненты, ведущий принцип и представлено типичное поведение (табл. 2).

**Основные стратегии ведения переговоров  
с преступниками в кризисных ситуациях**

<b>Компоненты</b>	<b>Принцип</b>	<b>Поведение</b>
<b>СТРАТЕГИЯ «ПОМОЩЬ»</b>		
Соучастование	Показать симпатию	Готовность слушать, реагировать с эмпатией
Эквивалент подобия	Сходство	Выступать совместно, назначить «внешнего врага»
Эмоциональная привлекательность	Личностное отношение	Отвечать на чувства, внимание, просить отпустить часть удерживаемых, предложить альтернативу, проявить уважение
<b>СТРАТЕГИЯ «ДАВЛЕНИЕ»</b>		
Запугивание (угроза)	Сдерживание тревоги	Предупредить о последствиях, личный выпад (наступление), воздействие
Налагаемое ограничение	Дефицит	Отложить уступки, игнорировать преступника
Прямое давление	Угроза (шантаж)	Повторить запрос («Отпусти!»), воздействовать свершившимся фактом
<b>СТРАТЕГИЯ «АВТОРИТЕТ»</b>		
Уполномоченность	Законности	Ссылаясь на правила и законы, мнение других
Заслуживающий доверие	Авторитет	Показать надежность, знания эксперта
<b>СТРАТЕГИЯ «АРГУМЕНТЫ»</b>		
Обмен	Взаимность	Уступка (что-то вернуть)
Рациональные убеждения	Согласованность	Выдвинуть веские, значимые аргументы, противостоять противоречиям (контраргументы), уметь доказывать, убеждать

Первая стратегия «помощь» основана на предложении помощи. Основной психологический принцип – симпатия, демонстрация открытости, возможность оказаться под влиянием других, проявление эмпатии, понимания, сопереживания. Тактики, используемые в рамках данной стратегии – стараться удерживать как можно дольше коммуникативный контакт, показать готовность слушать и проявлять понимание к кому-то в связи с положением других.

Компонент «эквивалент подобия» является одним из образцов оказания психологического влияния. Переговорщик имеет значительные возможности, чтобы повлиять на отношение оппонента. Психологическое влияние усиливается, когда переговорщик в чем-то похож, чем когда он рассматривается преступником как противоположный, т. к. индивид, в чем-то похожий, вызывает большую симпатию. Тактики, которые подпадают под эту стратегию, могут поделиться своим собственным опытом, создание внешнего врага и подчеркивание взаимной взаимозависимости.

Компонент «эмоциональная привлекательность» формирует личностное отношение, воздействует на личные чувства, ценности, идеалы и самооценку оппонента. Тактики, которые используются при данной стратегии, – обращение к чувству справедливости и доброты, по возможности, удовлетворение потребностей оппонента и демонстрация сочувствия.

Стратегия «давление» основана на эмоциональном прессинге со стороны переговорщиков. Компонент «запугивание» позволяет использовать приемы устрашения: тому, кто не соглашается на просьбы или требования, надо навязать свои встречные условия. Здесь проявляются различные тактические приемы, связанные с внутренней силой, волевым характером переговорщика, в частности, предупреждения, угрозы и личные нападки. Компонент «прямое давление» имеет относительно нейтральный характер и не обладает убедительными аргументами или угрозами запугивания. Тактика, которая попадает под эту технику – целенаправленно выдвигаемые требования: продолжать повторять, пока не будет хотя бы некоторых эффектов изменения поведения. Другая тактика состоит из диалога по свершившимся фактам – таким образом, что преступник должен вести переговоры с целью избежать этого действия.

Компонент «налагаемое ограничение» предполагает отказ от предоставления чего-либо преступникам, если они не совершат каких либо действий.

Стратегия «авторитет». Компонент – авторитет, основной принцип – доверие к источнику сообщения, в исследованиях по влиянию отмечается, что доверие является важным фактором для успеха. Приемы и методы, которые используют в данной стратегии – достоверность, надежность, используется ресурс, который есть у переговорщика в распоряжении, например, преступник знает, что социальное положение и возможности переговорщика позволяют справиться с кризисной ситуацией, что можно доверять, быть уверенным, что требования будут выполняться.

В стратегии «авторитет» принцип «авторитет» и основной компонент – это доверие к источнику сообщения. В исследованиях по влиянию отмечается, что доверие является важным фактором для успеха. Приемы и методы, которые используют в данной стратегии – достоверность, надежность, использование ресурса, который есть у переговорщика в распоряжении: например, преступник знает, что социальное положение и возможности переговорщика позволяют справиться с кризисной ситуацией, что можно доверять и быть уверенным, что требования будут выполняться).

Компонент «законность» является косвенной формой влияния. Переговорщик ссылается на существующие правила, законы и процедуры.

Стратегия «аргументы» основана на компоненте «рациональное убеждение». Цель поведения в данной стратегии – изменение отношения. Переговорщик пытается, используя логику и фактическую информацию, убедить, что выполнить требования возможно, но в соответствии с общими целями. Важную роль здесь выполняют логические рассуждения и веская аргументация.

Переговорные стратегии особенно эффективны с учетом психологических особенностей личности.

В сложных, остроконфликтных переговорных ситуациях, которые характеризуются «жесткими» переговорами, выдвигают «предметные» требования, уточняют полномочия переговорщика.

Таким образом выбор стратегии ведения переговоров базируется на опыте переговорщика, ранее принятых решениях, зачастую интуитивно, учитываются ситуационные переменные и личностные особенности преступников.

Таким образом, были выделены две переменные, которые могут повлиять на эффективность использования основных четырех переговорных стратегий: тип кризисной ситуации и социально-психологические особенности личности преступника.

Преодоление конфликтов – управляемый субъектами процесс, в котором успех управления зависит от своевременного распознавания конфликта, симптомов его наступления. Признаки конфликта дифференцируют, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, ключевая проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления. Так, для успешного прогнозирования возникновения конфликта целесообразно учитывать психологический профиль лиц, с которыми ведется диалог.

Вопросам сравнения и организации коммуникативного взаимодействия людей посвящена работа Е. С. Самойленко (2012). Автором позиционируется, что в системе межличностного общения сравнение играет роль особого вербально-коммуникативного средства, обеспечивающего возможность обмена субъективными представлениями и формирования общего коммуникативного контекста<sup>1</sup>. Особенности личностно-ориентированного сравнения являются: эмоциональная окрашенность, функциональное значение как средства повышения мотивации к деятельности, научение, самосовершенствование, самореализация, самопознание, самооценивание, поддержание собственного Я, обеспечение социальной идентичности и индивидуальности.

В структуру конфликта можно включить следующие элементы:

- субъектный состав;
- нарушенное взаимодействие между субъектами;
- внешние условия.

При этом степень нарушения взаимодействия (рассогласованности) и будет степенью тяжести конфликта, а процесс налаживания взаимодействия – достижения согласованности между субъектами, соответственно, будет способом преодоления конфликта.

Для более подробного рассмотрения преодоления конфликта следует обратиться к смежным понятиям, таким как «урегулирование» и «разрешение». Данные понятия в основном используются применительно именно к конфликтам. Чаще всего конфликтологи применяют понятие «урегулирования конфликта». Тем не менее, его концептуальные границы остаются неопределенными. Если исходить из контекста его употребления, урегулирование часто понимается как мягкое воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение.

---

<sup>1</sup> Самойленко Е. С. Процесс сравнения в системах познания, общения и личности: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2012. С. 316.

В этом смысле урегулирование может описываться, например, как результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Под урегулированием конфликта понимается вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Урегулирование предполагает внешнюю сторону воздействия на стороны конфликта.

Близким к понятию «урегулирования конфликтов» является определение «управления конфликтами». Обобщая содержание, вкладываемое исследователями в понятие управления конфликтами, можно сказать, что оно подразумевает процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами (общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными лицами и т. д.).

Такое понимание управления конфликтом распространяется на различные уровни его возникновения: от межгосударственного до межличностного, поскольку во всех случаях участники конфликта, столкнувшись с разногласиями по какому-либо вопросу, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и, тем самым, управляя им.

Таким образом, управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Многие авторы используют и другие понятия, которые отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, например, «затухание» (В. Бойко, А. Ковалев), «преодоление» (Н. Феденко, В. Галицкий), «пресечение» (А. Каменев), «приглашение» (А. Рапопорт), «саморазрешение» (А. Анцупов), «угашение» (В. Добрович), «урегулирование» (А. Хилл), «устранение» (Ф. Эмери), «улаживание» (А. Гозман) и др.

Разрешение конфликта возможно лишь при устранении конфликтной ситуации, а не только исчерпанию инцидента. Оно может произойти, во-первых, в результате истощения ресурсов сторон; во-вторых, при вмешательстве третьей стороны, создающей перевес одной из сторон, и, наконец, в результате полного истощения соперника.

Согласно «Энциклопедии социальной работы»<sup>1</sup> разрешение конфликта – это минимизация проблем, разделяющих стороны,

---

<sup>1</sup> Гулина М. А. Энциклопедия социальной работы. СПб., 2008. С. 211.

обычно осуществляемая через поиск компромисса, достижение согласия и т. д. А. Дмитриев (2000) определяет разрешение конфликта как достижение соглашения по спорному вопросу между участниками<sup>1</sup>. Для современной конфликтологии «достижение согласия» как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным. Вместе с тем подобное понимание неочевидно и является результатом определенной эволюции взглядов в данной области. Например, еще в 1964 г. известный конфликтолог Й. Галтунг<sup>2</sup> выделял следующие этапы в разрешении конфликта:

- решить, кто является победителем и кто побежденным, каким будет будущее распределение ценностей;
- осуществить это распределение ценностей;
- прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершен.

В такой интерпретации разрешение конфликтов описывается в терминах «победы – поражения». Н. В. Гришина считает, что сегодня трудно согласиться с тем, что разрешение конфликта в логике «победы – поражения» и означает полное завершение конфликта<sup>3</sup>.

Дж. Рубин предлагает различать понятия «разрешение конфликта» (от англ. *conflict resolution*) и «соглашение конфликта» (от англ. *conflict settlement*). По его мнению, разрешение конфликта предполагает в качестве исхода конфликта изменение установок, эффективно приводящее к окончанию конфликта. Разрешение – характерная стадия конфликта, его завершающий этап<sup>4</sup>.

Теперь рассмотрим понятие преодоления с различных точек зрения. В психологии их называют *coping strategies* (от англ. *cope* – преодолевать, *strategies* – стратегии). Психологическое преодоление в аспекте личности – это индивидуальный способ взаимодействия с ситуацией в соответствии с ее логикой, значимостью в жизни человека и его психологическими возможностями. В широком смысле слова «*coping*» включает в себя все виды взаимодействия субъекта с задачами внешнего или внутреннего характера, попытки овладеть или смягчить, привыкнуть или

---

<sup>1</sup> Дмитриев А. В. Конфликтология: учеб. пособие. М., 2000. С. 16.

<sup>2</sup> Галтунг Й. Теория малых групп и теория международных отношений: хрестоматия / сост., науч. ред. П. А. Цыганкова. М., 2002. С. 135–146.

<sup>3</sup> Гришина Н. В. Психология межличностного конфликта: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1995. С. 161.

<sup>4</sup> Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. М., 2003. С. 25.

уклониться от требований проблемной ситуации. Частично это понятие пересекается с понятием психологических защит, однако оно шире, потому что содержит в себе не только ментальную, но и фактическую реальность.

Подведем итог рассмотрению соотношения понятий «урегулирование», «разрешение» и «преодоление». Урегулирование предполагает внешнюю сторону воздействия на стороны конфликта. Разрешение – характерная стадия конфликта, его этап. Процесс преодоления – длящееся во времени действие, направленное на достижение ситуации разрешения конфликта. При ведении диалога весьма важным является не только стремление субъектов отстаивать свою позицию, но и возможность избежать конфликта.

Итак, преодоление конфликта – это длящееся во времени взаимодействие субъектов деятельности, направленное на достижение согласованности действий, позиций и интересов участников диалога. Предупреждение конфликта – это действия субъектов, направленные на недопущение психически напряженной ситуации, в которых участник диалога рассматривается другой стороной как помеха для реализации своих «я» – желаний, стремлений, интересов, ценностей, целей, убеждений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важное место в характеристике руководителя занимает конфликтная компетентность. Она оказывает влияние на уровень личного авторитета, который обуславливает отношение к нему подчиненных и влияет на его служебную карьеру в органах внутренних дел. Результаты проведенного нами историко-сравнительного исследования позволяют ориентировать руководителей органов внутренних дел на реализацию в повседневной практике взаимодействия с подчиненными субъектно-соучаствующего подхода, т. к. он близок отечественной ментальности<sup>1</sup> и реально способствует предупреждению конфликтов.

Сегодня в подразделениях ОВД конфликты происходят не только по причине различий людей или неполноты удовлетворения базовых потребностей (в частности, из-за организационного дефицита материальных ресурсов, недостаточного чувства личной и социальной безопасности в рыночных условиях и прочего), но и из-за блокирования у сотрудников потребностей в признании и самореализации. При этом борьба, например, за признание, прежде всего развертывается в символической плоскости, а не инструментальной, т. е. на прагматико-экономической, технологической и иной ресурсной основе. Подчиненные в этой борьбе демонстрируют готовность жертвовать материальными преимуществами и привилегиями ради идеальных приобретений<sup>2</sup>. Урегулировать конфликты, возникшие из-за «барьера в признании», очень сложно, т. к. «символические требования, обусловленные проблемой признания, часто не поддаются процедурам перераспределения и компромисса»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Поздняков В. М.* Направления и школы в психологии в XX столетии. В 2-х ч. Рязань, 1999; *Тихонова Ж. Г.* Межкультурные представления об организациях: материалы 3-го Всероссийского съезда психологов. 25–28 июня 2003 г. СПб., 2003.

<sup>2</sup> По мнению В. Малахова, в понятийный строй конфликтологии сегодня все более активно включаются термины «бытие в признанности» и «борьба за признание», которые разрабатывались еще Гегелем (*Малахов В. С.* Символическое производство этничности и конфликт // *Язык и этнический конфликт.* М., 2001. С. 131).

<sup>3</sup> *Тишков В. А.* Очерки теории и политики этничности в России. М., 1997. С. 318.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные правовые акты

О полиции [Электронный ресурс]: федер. закон от 07 февраля 2011 г. № 3-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

О стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 19 декабря 2012 г. № 1666 (ред. от 06 декабря 2018 г.). Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 06 декабря 2012 г. № 1259. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

О мерах по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: директива МВД России № 1 от 27 февраля 2015 г.

О профилактике суицидальных происшествий в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1142. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

О координационно-методических советах по психологической работе с личным составом органов, организаций, подразделений системы Министерства внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1143. Электронный фонд правовой и информационно-технической документации «Консорциум КОДЕКС».

Об организации проведения психофизиологических исследований с применением полиграфа в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 18 марта 2010 г. № 201.

Об утверждении Положения о Департаменте государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 16 июня 2011 г. № 660. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 10 августа 2012 г. № 777. Электронный фонд правовой и информационно-технической документации «Консорциум КОДЕКС».

Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 02 сентября 2013 г. № 660. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Вопросы оценки деятельности территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 31 декабря 2013 г. № 1040. Электронный фонд правовой и информ.-технической документации «Консорциум КОДЕКС».

О мерах по реализации в органах внутренних дел Российской Федерации постановления Правительства Российской Федерации от 06 декабря 2012 г. № 1259: приказ МВД России от 01 октября 2014 г. № 840.

Об утверждении методик выявления злоупотребления алкоголем или токсическими веществами, потребления без назначения врача наркотических средств или психотропных веществ, склонности к совершению суицидальных действий, а также критериев оценки результатов комплексного обследования, направленного на их выявление: приказ МВД России от 25 декабря 2014 г. № 1130 (гос. регистрация в Минюсте России 26 февраля 2015 г.).

Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 05 июня 2017 г. № 355. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 01 февраля 2018 г. № 50. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации

Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 05 мая 2018 г. № 275. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Методические рекомендации по организации профессионального психологического отбора на службу в ОВД РФ: письмо ДГСК МВД России от 30 сентября 2015 г. № 21, 7, 548.

Организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел: метод. рекомендации от 10 октября 2018 г.

### **Основная учебная литература**

*Занковский А. Н.* Организационная психология. М., 2009.

*Котенёв И. О., Буданова Т. Ю.* Психология регуляции служебного поведения сотрудников органов внутренних дел: метод. пособие. М., 2014.

*Марьин М. И. и др.* Психологическое сопровождение деятельности сотрудников, требующих повышенного внимания: метод. пособие. М., 2005.

*Марьин М. И.* Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учеб. пособие. М., 2012.

Психология управления / под ред. В. И. Черненилова. М., 2011.

Психология управления: учебник / под ред. В. И. Черненилова. М., 2011.

Социальная психология: учебник / под ред. А. М. Столяренко. М., 2012.

*Тюнис Л. Ю., Котенёв И. О.* Психологическое обеспечение профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел в процессе обучения: учеб. пособие. М., 2016.

### **Дополнительная литература**

*Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М., 1990.

*Акоф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. М., 1974.

*Амбрумова А. Г.* Анализ состояний психологического кризиса и их динамики // Психологический журнал. Т. 6. № 6. 1985.

*Андреев Н. В.* Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях. М., 1997.

*Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1996.

- Анискевич А. С.* Политический конфликт. Владивосток, 1994.
- Анципов А. Я., Прошанов С. Л.* Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. М., 2004.
- Анципов А. Я., Штилов А. И.* Конфликтология. М., 1999.
- Аргентова Т. Е.* Психология конфликта / Т. Е. Аргентова. Кемерово, 2006.
- Баев А. А.* Организационно-правовые основы борьбы с захватом заложников // Операции по освобождению заложников.
- Баев А. А.* Управление органами внутренних дел и внутренними войсками при освобождении заложников: дис. ... канд. юрид. наук. М., 1996.
- Башкин М. В.* Конфликтная компетентность. Ярославль, 2014.
- Бодалев А. А.* Психология о личности. 2-е изд. М., 2008.
- Большаков А. Г., Несмелова М. Ю.* Конфликтология организаций: учеб. пособие. М., 2001.
- Булдинг К.* Общая теория систем – скелет науки // Исследования по общей теории систем. М., 1969.
- Васильев Н. Н.* Особенности оперативно-розыскного процесса, осуществляемого по фактам преступлений (убийства, акты терроризма, захват заложников) // Основы оперативно-розыскной деятельности. СПб., 2004.
- Вахнина В. В.* Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников: учеб.-метод. пособие / В. В. Вахнина. М., 2011.
- Вахнина В. В.* Психологические особенности кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников ОВД в рамках системно-ситуативного подхода // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 3 (58).
- Вахнина В. В.* Психология преодоления кризиса в переговорной деятельности в практике органов внутренних дел: монография. М., 2014.
- Вахнина В. В.* Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях // Психология и право. 2016. Т. 6. № 2.
- Вахнина В. В.* Психологические особенности формирования переговорной культуры сотрудников ОВД // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33).
- Вахнина В. В., Михайлов В. И., Штейников Н. А.* Профилактика межличностных конфликтов как фактор, влияющий на формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 2.
- Вахнина В. В., Штейников Н. А.* Психологические особенности социально-психологических конфликтов в деятельности руководителя органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 3.

*Вебер М.* Избранные произведения: пер. с нем. / сост., общ. ред. Ю. Н. Давыдова. М., 1990. С. 23.

*Вишнякова Н. Ф.* Конфликтология: учеб. пособие. Минск, 2000.

*Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Конфликтология: учебник. М., 2000.

*Вохменцева Н. В.* Переговорное посредничество в межличностном конфликте: социально-философский анализ: дис. ... канд. филос. наук. Красноярск, 2000.

*Галликер М., Ваймер Д.* Психология взаимопонимания. Взаимость и диалог. Харьков, 2013.

*Галтунг Й.* Теория малых групп и теория международных отношений: хрестоматия / сост., науч. ред. П. А. Цыганкова. М., 2002.

*Глазл Ф.* Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта: пер. с нем. Калуга, 2002.

*Гоулстон М.* Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М., 2014.

*Грешнев Д. В.* Психологические особенности внутриличностного конфликта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2002.

*Гришина Н. В.* Психология межличностного конфликта: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1995.

*Гришина Н. В.* Психология ситуаций как область социально-психологических исследований. СПб., 2000; *Grishina N. V.* Problems of the perception of situations // *Journal of Russian and East European Psychology*. 2010. Vol. 48 (3).

*Гришина Н. В.* Человек как субъект жизни: ситуационный подход // *Субъектный подход в психологии* / под ред. А. Л. Журавлева [и др.]. М., 2009.

*Гришина Н. В.* Ситуационный подход к анализу и разрешению конфликтов // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2012. Вып. 3.

*Гришина Н. В.* Интерсубъектный конфликт и диалог (универсальная форма психологических конфликтов и универсальная форма их разрешения) // *Конфликт и личность в изменяющемся мире. Материалы международной науч.-практ. конференции*. 2–5 окт. 2000 г. / отв. ред. Н. И. Леонов, С. Ф. Сироткин. Ижевск, 2000.

*Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб., 2000.

*Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. В 4-х т. СПб., 1863–1866. Т. 3.

*Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. М., 2002.

*Деркач А. А., Зазыкин В. Г.* Акмеология. СПб., 2003;

*Детков А. П.* Теоретико-методологические основы пенитенциарной конфликтологии как науки // Прикладная юридическая психология. 2013. № 4.

*Джунусов М. С.* Национализм в различных измерениях. Алма-Ата, 1990.

Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учеб.-метод. пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М., 2006.

*Дмитриев А. А., Кудрявцев С. В.* Введение в общую теорию конфликта. М., 1993.

*Дмитриев А. В.* Конфликтология: учеб. пособие. М., 2000.

*Донцов, А. И.* Психология коллектива / А. И. Донцов. М., 1984

*Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. М., 2006.

*Дюркгейм Э., Мосс М.* О некоторых первобытных формах классификации. К исследованию коллективных представлений // Труды по социальной антропологии. М., 1996.

*Егидес А. П.* Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии): дис. ... д-ра психол. наук. М., 2004.

*Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. СПб., 2001

*Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. М., 2003.

*Зверев В. О. и др.* Проблема переговоров с преступниками в условиях захвата заложников в психолого-юридической науке // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 2 (57).

*Здравомыслов А. Г.* Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. М., 1996.

*Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии. Ростов н/Д., 2004.

*Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы): монография. М., 1994.

*Илларионов В. П.* Правовые, организационные, оперативно-тактические основы переговоров с преступниками в целях предупреждения, раскрытия и расследования преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 1995.

*Кеннеди Г.* Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М., 2013.

*Климов Е. А.* Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект). М., 2001.

Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон [и др.]. М., 2012.

*Коваль М. В.* Социально-психологические особенности рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорном процессе: дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2008.

*Козырев Г. И.* Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 2.

Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск: УлГТУ, 2010.

Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1985.

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов. М., 2001.

*Куницина В. Н.* Трудности межличностного общения: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1991.

*Лебедева М. М.* Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? М., 2010.

*Лебедева М. М.* Уметь вести переговоры. М., 1991.

*Лебедева М. М.* Технология ведения переговоров: учеб. пособие. М., 2010.

*Леонов Н. И.* Психология конфликтного поведения: дис. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 2002.

*Лепёхин Н. Н.* Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация. М., 2014.

*Майдыков А. Ф.* Значение переговорного процесса в освобождении заложников, захваченных террористами. Организация подготовки переговорщиков // Операции по освобождению заложников: материалы Международного семинара. М., 1996.

*Мальцева Т. В.* Внутриличностные конфликты и пути их преодоления: учеб. пособие. Руза, 2012.

*Мальцева Т. В.* Диагностика внутриличностного конфликта профессионального становления будущих специалистов МВД России: метод. пособие. М., 2006.

*Мальцева Т. В.* Особенности внутриличностных конфликтов профессионального становления будущих специалистов МВД России // Закон и право. 2004. № 11.

*Мальцева Т. В.* Основы конструктивного преодоления внутриличностных конфликтов в процессе психологического консультирования сотрудников полиции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 2 (57).

*Мальцева Т. В.* Подходы к преодолению внутриличностных конфликтов у сотрудников органов внутренних дел // Прикладная юридическая психология. 2014. № 1.

*Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга, 1993.

*Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. М., 1996.

*Мерлин В. С.* Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1986.

*Михайлова Т. В., Трубников О. В.* Управленческая деятельность руководителя территориального органа МВД России в предупреждении и разрешении профессиональных конфликтов // Прикладная психология и педагогика. М., 2018. Т. 3. № 3.

*Михайлова Т. В.* Управленческая карьера как фактор риска развития синдрома психического выгорания у руководителей органов внутренних дел // Психология обучения. М., 2018. № 8.

*Михайлова Т. В., Джонов А. В.* Проблемы деструктивных взаимоотношений в служебных коллективах органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. М., 2018. Т. 3. № 4.

*Михайлова Т. В., Козлов Е. В.* Особенности психологического обеспечения переговорной деятельности в целях обеспечения охраны жизни и здоровья граждан, оказавшихся заложниками // Прикладная психология и педагогика. М., 2018. Т. 3. № 4.

*Ниренберг Дж. И.* Гений переговоров. Минск, 1997.

*Осеев А. А.* Социальная напряженность и социальные конфликты в российском обществе: предпосылки, стадии развития и индикаторы // Социальная политика и социология. 2014. Т. 1. № 4 (105).

*Пантелеев В. А.* Управление силами и средствами органов и подразделений МВД при освобождении заложников в местах лишения свободы: дис. ... канд. юрид. наук. М., 1998.

*Пономарёв И. Б.* Конфликты в деятельности и общении работников органов внутренних дел. М., 1988.

Психологические проблемы самореализации личности / под ред. Л. А. Головей, Л. А. Коростылевой. СПб., 1999. Вып. 3.

Психологическое воздействие в межличностной и массовой коммуникации / отв. ред. А. Л. Журавлёв, Н. Д. Павлова. М., 2014.

Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А. А. Бодалева. М., 2011.

Психология профессионального общения оперативных сотрудников полиции с гражданами: учеб. пособие / под ред. Г. С. Човдыровой. М., 2013.

Психология социальных ситуаций / сост. Н. В. Гришина. СПб., 2001.

*Робер М.-А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1988.

*Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Уроки социальной психологии / под ред. Е. Н. Емельянова, М., 2000.

*Рубин Д.* Социальный конфликт. Эскалация. Тупик. Разрешение. М., 2003.

*Румянцева Ю. В.* Механизмы конструктивного разрешения межличностных конфликтов // Конфликт и личность в изменяющемся мире. Материалы международной науч.-практ. конференции. 2–5 окт. 2000 г. / отв. ред. Н. И. Леонов, С. Ф. Сироткин. Ижевск, 2000.

*Самойленко Е. С.* Процесс сравнения в системах познания, общения и личности: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2012.

Словарь русского языка. 22-е изд. / под ред. С. И. Ожегова. М., 1949.

Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под ред. А. Л. Журавлева. М., 2008.

*Столяренко А. М.* Экстремальная психопедагогика. М., 2002.

*Стремовская А. Л.* Переговорный процесс как форма социального взаимодействия: философско-методологический анализ: дис. ... канд. филос. наук. М., 2003.

Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко. М., 2011.

Технологии предотвращения противоправных действий: учебное пособие / Ю. М. Волынский-Басманов. М., 2014.

*Тренев Н. Н.* Управление конфликтами: учеб.-практ. пособие для вузов. М., 1999.

*Трубочкин В. П.* Конфликт как понятие в юридической психологии. Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А. М. Столяренко. М., 2003.

*Трубочкин В. П.* Психологическая культура в органах внутренних дел: проблема и концепция // Психология в управлении, политике и праве. М., 2003.

*Ушаков Д. Н.* Толковый словарь русского языка: в 4 т. 4-е изд. / под ред. Д. Н. Ушакова. М., 1995. Т. 3.

*Феденко К. Ф., Галицкий В. П.* Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. М., 1981.

*Федотов А. Ю.* Эмоциональные состояния, негативно влияющие на деятельность сотрудников ОВД, и их преодоление. М., 2014.

*Фельдман Д. М.* Политология конфликта. М., 1998.

*Филонов Л. Б.* Контактное взаимодействие в затрудненных условиях общения сотрудника ОВД // Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А. М. Столяренко. М., 2003.

*Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М., 2006.

*Фрыгина Н. И.* Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: дис. ... канд. психол. наук. М., 1980.

*Хасан Б.И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996.

*Хасан Б.И.* Конструктивная психология конфликта. СПб., 2003.

*Чалдини Р.* Психология влияния. СПб., 2014.

*Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С.* Психология убеждения, 50 доказанных способов быть убедительным. М., 2013.

*Шапошников А.К.* Этимологический словарь современного русского языка. В 2-х т. Т. 2. М., 2010.

*Шипилов А.И.* Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000.

*Щукин В.М.* Организация деятельности группировки сил и средств органов внутренних дел по предотвращению и пресечению захватов заложников террористами: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2006.

Юридическая конфликтология / под ред. В. Н. Кудрявцева. – М., 1995.

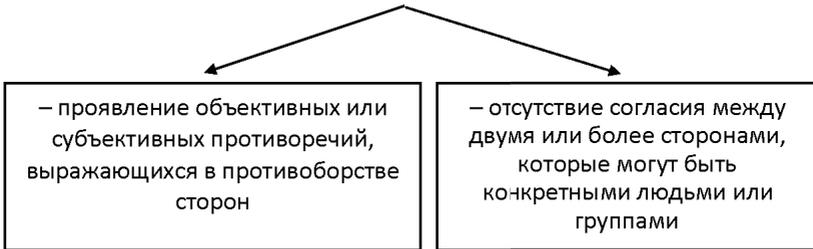
*Юрлов Ю.Н.* Внутриличностные конфликты курсантов высшего военного училища и их разрешение: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1996.

Negotiating with separatist terrorists by Bond, Dottie, M. A., University of Denver, 2009.

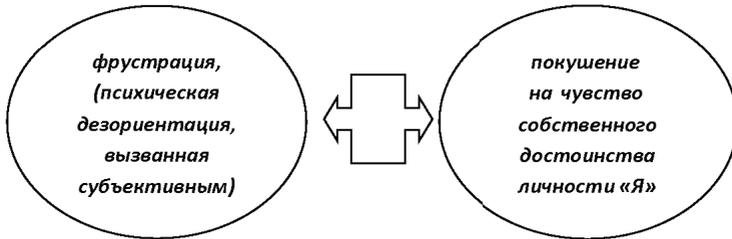
Sophisticated negotiation in multi-agentsystem / sit by Zhang, Xiaoqin, Ph.D., University of Massachusetts. Amherst, 2012.

## СХЕМЫ по конфликтологии

### Конфликт



### Психологической подоплекой конфликта выступает:



### Виды конфликтов:



## Межличностный конфликт

*Межличностный конфликт в практической деятельности является самым распространенным*

### **Наиболее типичные причины возникновения:**

- *различие в чертах характера ориентации*
- *взгляды*
- *нормы поведения*
- *стремление занять более высокий статус*
- *владение материальными ценностями*

## Конфликт между личностью и группой

**Данный конфликт характеризуется глубиной и длительностью протекания, количеством вовлеченных в него людей**

### **Основные причины возникновения:**

- *позиции личности и группы*
- *групповые ценности и нормы*
- *нормы поведения*
- *выполнение должностных обязанностей*

## Внутриличностный конфликт

Внутриличностный конфликт имеет потенциальные дисфункциональные последствия и может принимать различные формы

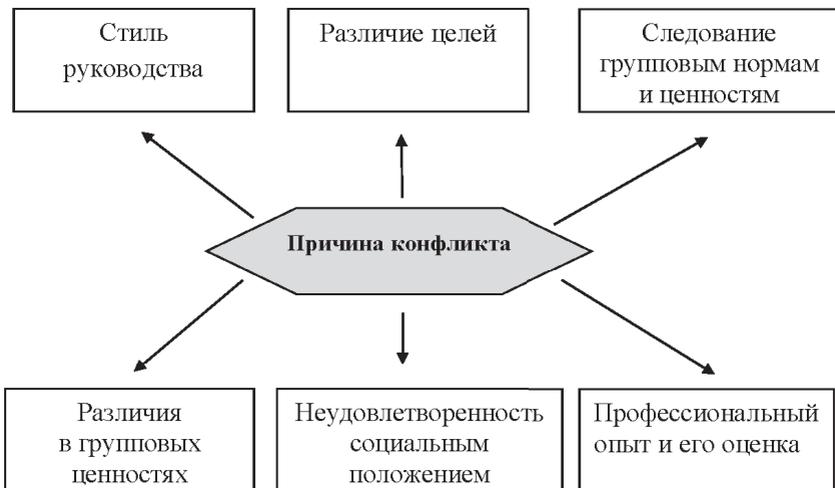
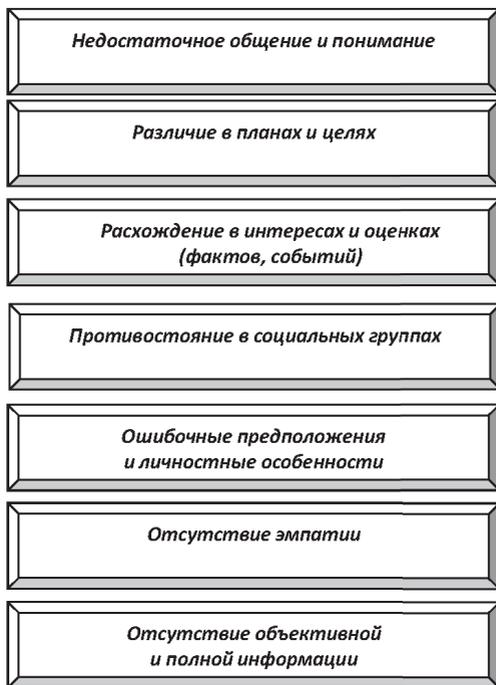
### **Противоречивые требования:**

- служебные требования не согласуются с личными потребностями, ценностями
- служебная перегрузка (недогрузка)
- нарушения принципов управления
- низкая степень удовлетворенности работой
- отсутствие уверенности в себе
- стресс

### **Возможная коррекция проблемы:**

- различие целей (поиск компромиссов)
- личные проблемы (осознание и преодоление собственных препятствий)
- стиль руководства (поиск и коррекция)
- трудности в общении с людьми (оборонительная или наступательная стратегия)

## Общие причины возникновения конфликтов



## Методы обнаружения причин и источников конфликтов



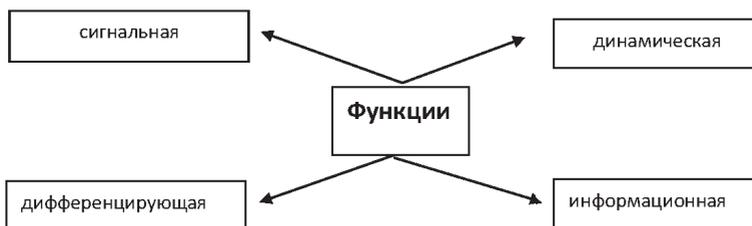
## Наличие противоречий



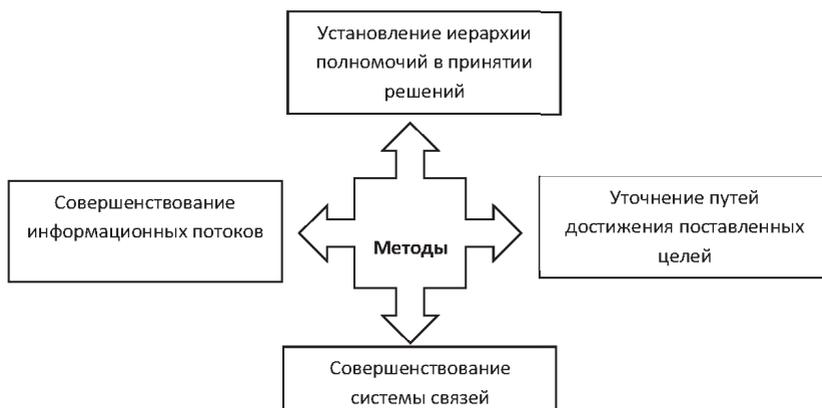
## Функциональные последствия конфликта:

- ❖ противоречия разрешаются таким путем, который приемлем для всех
- ❖ выявление и разработка новых путей к сотрудничеству
- ❖ совершенствуется методика выработки общего мнения и следования ему большинства
- ❖ улучшается качество принимаемых управленческих решений и их реализация
- ❖ уточняются и совершенствуются критерии оценки индивидуальной и групповой деятельности

### Функции конфликта



### Управленческие методы разрешения конфликтов



## Управленческие стили разрешения конфликтов

- Уклонение – стремление уйти от конфликта, ситуации. Отказ от участия в обсуждении спорных вопросов является малоэффективной формой, которая в процессе профессиональной деятельности порождает все большее количество конфликтных ситуаций.
- Сглаживание – руководитель стремится не выпускать наружу признаки конфликта. Уход от решения проблемы ни есть ее разрешение, – возрастает вероятность, что конфликт будет более острым.
- Принуждение – навязывание одного мнения, исполнение одной точки зрения. Подавление инициативы усугубляет конфликтную ситуацию. Как результат – растянутое во времени, обостренное разрешение конфликтной ситуации, срыв выполнения принятых решений.
- Компромисс – частичное принятие иной точки зрения, сглаживание обостренности, недоброжелательности в процессе общения, – дает возможность разрешения конфликта для участников, но не позволяет объективно осуществить диагноз проблемы.

## Методика разрешения конфликта через решение проблемы

- определение цели и пути достижения, определение круга проблем, принятие решения, приемлемого для сторон
- сосредоточение основного внимания на проблеме, учет личных качеств и особенностей конфликтующих
- общение, изменение отношений, выслушивание мнения сглаживание эмоциональных проявлений

Конфликт разрешается продуктивно, в короткие сроки.

Деятельность становится продуктивной.

Участники несут наименьшие потери.

## Конструктивное разрешение конфликтов



В большинстве случаев для юридического вмешательства в конфликт с самого начала существуют правовые основания. Вследствие ошибки или заблуждения одной из сторон могут возникать ложные конфликты. Предположение, что другая сторона совершает или намерена совершить агрессивные, неправомерные или иные нежелательные действия, заставляет стороны действовать неправомерно.

- а) Сторона предполагает, что находится в правовом отношении, но на самом деле этого нет;
- б) обратный вариант: сторона не осознает, что находится в правоотношении с другой стороной;
- в) сторона полагает, что противник действует незаконно, в то время как действия другой

*Разъяснение правовых норм и законоположений, повышение юридической культуры позволяет сократить количество конфликтов и в значительной мере снизить их остроту*

Учебное издание

**Вахнина** Виктория Владимировна  
**Мальцева** Татьяна Вячеславна  
**Ульянина** Ольга Александровна  
**Михайлова** Татьяна Викторовна

**ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Учебное пособие*

Редактор *В. А. Яровая*  
Корректор *А. А. Уварова*  
Верстка *С. Х. Аминов*

Подписано в печать 24.12.2019. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 5,81. Уч.-изд. л. 4,91. Тираж 188 экз. Заказ № \_\_\_\_  
Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России.  
125993, Москва ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-05-4



9 785907 187054