

Академия управления МВД России

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЕ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Учебное пособие

*Под редакцией доктора психологических наук
В. В. Вахниной*

*Допущено Министерством внутренних дел Российской Федерации
в качестве учебного пособия для курсантов и слушателей
образовательных организаций системы МВД России,
сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации*

Москва • 2021

УДК 316.48:351.74
ББК 88.53
075

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: *С.Е. Борисова*, доцент кафедры уголовного права, криминологии и психологии Орловского юридического института МВД России имени В.В. Лукьянова, кандидат психологических наук, доцент; *А.А. Рожков*, начальник кафедры юридической психологии учебно-научного комплекса по исследованию проблем кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат педагогических наук; *А.И. Семакова*, доцент кафедры юридической психологии учебно-научного комплекса по исследованию проблем кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат психологических наук.

075

Виды конфликтов и их урегулирование в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / В.В. Вахнина, Т.В. Мальцева, О.А. Ульянина, Т.В. Михайлова; под ред. В.В. Вахниной. – Москва : Академия управления МВД России, 2021. – 172 с.

ISBN 978-5-907187-90-0

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 978-5-907187-90-0

© Вахнина В. В., Мальцева Т. В.,
Ульянина О. А., Михайлова Т. В., 2021
© Академия управления МВД России, 2021

Авторский коллектив:

Вахнина Виктория Владимировна, доктор психологических наук, доцент (введение; глава 1, 3, 4);

Мальцева Татьяна Вячеславна, кандидат психологических наук, доцент (глава 2);

Ульянина Ольга Александровна, доктор психологических наук, доцент (заключение; приложение 1, 2);

Михайлова Татьяна Викторовна, кандидат психологических наук (приложение 3, 4, 5, 6).

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Конфликт как социально-психологическое явление.	9
1.1. Конфликтология как наука	9
1.2. Понятие и функции конфликта. Уровни и модели анализа социально-психологического конфликта.	20
1.3. Причины и факторы возникновения конфликтных ситуаций.	31
Глава 2. Характеристика внутриличностных конфликтов	37
2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов.	37
2.2. Особенности внутриличностных конфликтов и динамика их протекания	39
2.3. Урегулирование и разрешение внутриличностных конфликтов.	61
Глава 3. Групповые конфликты и их психологические особенности в органах внутренних дел	70
3.1. Исследования зарубежных и отечественных ученых, направленные на изучение психологических особенностей конфликтов в группах	70
3.2. Групповые конфликты, их типы и психологические особенности.	80
Глава 4. Организация, тактики, техники урегулирования конфликта.	96
4.1. Переговоры как способ разрешения социально- психологического конфликта.	96
4.2. Особенности предупреждения и преодоления конфликта: стратегии реагирования	104
Заключение.	119
Список литературы.	121
Нормативные правовые акты.	121
Основная учебная литература	122
Дополнительная литература	123
Интернет-ресурсы.	132

Приложение 1. Тренинговая программа разрешения конфликтных ситуаций	133
Приложение 2. Рекомендации для руководителей ОВД по урегулированию конфликта.	146
Приложение 3. Модифицированный вариант методики А. И. Шипилова определения уровня внутриличностной конфликтности и наиболее конфликтной в данный период времени сферы для руководителей МВД России	151
Приложение 4. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С. И. Ерина).	157
Приложение 5. Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)	162
Приложение 6. Ситуации социально-психологических конфликтов	165

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.

Конфликты в деятельности сотрудников органов внутренних дел (далее – ОВД) сложны и многообразны. Зачастую причинами социально-психологических конфликтов в оперативно-служебной деятельности сотрудников ОВД являются особые, экстремальные условия деятельности, в которые вовлечены сотрудники в процессе несения службы.

Психологическая работа в МВД России, являясь одним из видов, частью системы морально-психологического обеспечения профессиональной деятельности ОВД, рассматривает три группы проблем, требующие безотлагательного решения и связанные с трудозатратами на проведение личностной психодиагностики и технологий ее реализации; с эмерджентным эффектом других факторов, сдерживающих развитие ведомственной психологической работы; с отрывом подразделений психологической работы от достижения основных целей системы морально-психологического обеспечения¹, что мешает качественно выполнять сотрудникам ОВД должностные обязанности, создает в служебных коллективах обстановку повышенной конфликтности.

Особенность оперативно-служебной деятельности во многом обусловлена специфическим характером социально-психологического конфликта, который динамично связан с изменениями в практической деятельности ОВД. В современных условиях формируются специфические виды конфликтных ситуаций, разрешение и урегулирование которых в настоящее время является особенно актуальным. Возникают специфические типы социально-психологических конфликтов и конфликтных ситуаций, решение которых осуществляется с использованием современных форм и методов по предупреждению и их разрешению.

¹ Кубышко В. Л., Крук В. М., Караваев А. Ф., Богачев С. В. Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71). С. 5–12.

Внешние изменения, характеризующиеся отрицательными психологическими последствиями, значительны, в том случае если не сопровождаются адекватными изменениями в системе ценностей и ценностных ориентаций сотрудников ОВД или служебного коллектива, не формируются личностные смыслы. Высоки риски нарушения социально-психологической адаптации, причем как индивидуально-личностной, так и личностно-групповой. Очевидно, что наличие социально-психологической дезадаптации влечет развитие внутриличностного, межличностного или межгруппового социально-психологического конфликта.

Важно отметить, что сотрудники системы ОВД регулярно вынуждены участвовать в разрешении, предупреждении и недопущении социально-психологических конфликтов, получая богатый опыт работы с различными видами социально-психологических конфликтов: внутриличностный, межличностный, личностно-групповой, межгрупповой.

В случае конструктивного урегулирования социально-психологического конфликта, формируется мощная движущая сила профессионального развития личности и формирования служебного коллектива. В ситуации деструктивного течения социально-психологического конфликта усиливаются процессы личностной деформации, формирования синдрома эмоционального выгорания, который особенно интенсивно развивается вследствие хронического стресса, низкой психоэмоциональной устойчивости как в обычных, так и в экстремальных условиях служебной 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 и групповой адаптации, личностному росту и положительной групповой динамике.

Социально-психологические конфликты затрагивают все стороны профессиональной деятельности сотрудника ОВД, включая систему взаимоотношений, оперативно-служебную деятельность, измеряют потенциал профессиональной самореализации, выявляют психологические характеристики личностного и профессионального роста. Высокий уровень социальной ответственности, соблюдение групповых норм и следование групповым ценностям позволяет эффективно организовать оперативно-служебную деятельность, учитывать негативные факторы и следовать правовой регламентации профессионального поведения. Соблюдение вышеперечисленных

условий способствует снижению рисков формирования внутриличностной и внутригрупповой конфликтности, и других деструктивных проявлений.

Совокупность социально-психологических конфликтов влияет на уменьшение профессионально-значимой активности, психологической неустойчивости, негативно отражается на качестве исполнения служебных обязанностей, т. е. формируются затруднения и трудностям профессионального, и личностного развития.

Важно отметить, что перспективам совершенствования профессионально-личностного развития специалиста уделяется особое внимание. Современные интервенции востребованы, особенно в рамках подхода к психологической подготовке, основанного на межведомственной модели второго уровня и заключающегося в целостной концепции профессионально-личностного развития подготовленного специалиста. Ее теоретико-методологическими основами выступают непрерывный цикл системно-ситуативного анализа трудностей выполнявшихся задач, а также выработки и реализации с определенных позиций разноуровневых рекомендаций по их учету в системах профессионального психологического отбора, профессиональной подготовки и повышения квалификации, других видов подготовки, специализированных психофизических тренингов под руководством инструктора – опытного профессионала и психолога¹.

Учет различных форм проявления психологических закономерностей, механизмов возникновения, развития и конструктивного разрешения социально-психологических конфликтов позволяет оптимизировать психоэмоциональное состояние, не допустить развитие синдрома профессионального выгорания, способствовать эффективному преодолению сложностей в повышении эффективности оперативно-служебной деятельности, а также интенсифицировать процесс личностно-профессионального развития.

¹ *Кубышко В. Л., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психологическая подготовка: уроки и перспективы в контексте профессионально-личностного развития специалиста // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4. С. 219–235.

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».

Конфликтологическая наука — относительно молодая отрасль наук, ее развитие, формирование, становление происходило в рамках философии, социологии, психологии и других наук. Конфликтология рассматривается нами как совокупность научных знаний о закономерностях, механизмах преодоления, предупреждения, разрешения, урегулирования и, конечно, возникновения конфликтов. При особом выделении этапов развития социально-психологических конфликтов, а также основных принципов и психотехнологий урегулирования социально-психологических конфликтов, происходит формирование конфликтологической компетентности личности.

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

Возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики предшествовал длительный период формирования.

Особенно интенсивно конфликтологическая наука развивалась в конце 50-х гг. XX в. Конфликтология формировалась как самостоятельное направление в социологии и была названа «социология конфликта». С начала 50-х гг. в США, Германии, Франции и в ряде других западных стран сложились и получили распространение современные концепции конфликта.

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.

Первые работы, посвященные проблематике социального конфликта, принадлежат Р. Дарендорфу и Л. Козеру. Работы ученых были изданы в середине XX в. – это, в частности, «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» Р. Дарендорфа в 1957 г. и исследование Л. Козера «Функции социальных конфликтов» в 1956 г.

Интересна концепция позитивно-функционального конфликта американского социолога Льюиса Козера, основы которой он изложил в работе «Функции социального конфликта» (1956). Данная концепция утверждает, 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 трактовал конфликт как «борьбу за ценности и претензии», усматривал в нем некую социальную напряженность 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 конфликтном противостоянии присутствует не только негативный, но и позитивный ресурс. Конфликт оказывает влияние на процесс социализации индивидов и способствует 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 Р. Дарендорф предложил концепцию конфликтной модели общества в работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» (1957). Конфликты, полагает Р. Дарендорф, в принципе, неустранимы из общественной жизни, они присутствуют повсеместно. Присутствует вероятность управления конфликтами, профилирование социальной напряженности. Выделяются три основных условия: ценностно-смысловые установки; их различия у конфликтующих сторон; степень организованности сторон. В случае высокой организованности сторон быстрее достигается договоренность, переговорный процесс осуществляется с высокой степенью эффективности; достигается принятие конфликтующими сторонами общих правил взаимодействия.

Важно отметить, что Л. Козер и Р. Дарендорф и в настоящее время считаются современными классиками конфликтологии и последователями К. Маркса и Г. Зиммеля. Именно их идеи положены в основу современной конфликтологии, осуществившей переход от теоретических описаний конфликтов к практической работе с ними.

Особый интерес представляют взгляды Г. 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.

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

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, Э. 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 М. Вебера, идеальная модель организации представляет собой надежно устроенную и отлаженную машину, в которой конфликтов быть не должно.

Особо следует отметить работы З. 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.

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 время всемирную известность приобрел Гарвардский метод «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри.

Важно отметить, что в середине 1980-х гг. создаются различные конфликтологические центры. В частности, в США, в Австралии создаются Международные центры разрешения конфликтов. В Российской Федерации Центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в начале 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 сущностным аспектам его существования.

В результате, 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 центрального звена конфликтного взаимодействия.

Также важно отметить, что теория является обобщенным и системно представленным результатом процесса познания, а методология определяет верные способы получения нового знания. Именно эта идея А.Я. Анцупова усиливается другим известным отечественным специалистом в области психологии конфликтов – Н.В. Гришиной, которая подчеркивает, что методы изучения каких-либо явлений – это принципиальный момент, определяющий ее развитие, т. к. результаты, которые были получены, зависят от эффективности используемых методов.

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, З. Мишина, М. Тышкова, Б.Я. Шведин, А.И. Шипилов).

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. Джунусова¹, М.М. Лебедеву², А.С. Анискевича³, Д.М. Фельдмана⁴ и др.

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

Почти за 40 лет отечественными психологами подготовлено и издано более 600 работ по проблеме конфликта и кризиса.

Весомый вклад в разработку данной проблемы в последние годы внесли:

– в области конфликтологии: Н.В. Гришина (1995), Г.М. Андреева (1996), А.Я. Анцупова (1999, 2001), М.М. Лебедева (1999), А.И. Шипилов (1999);

¹ Джунусов М.С. Национализм в различных измерениях. Алма-Ата, 1990. С. 23–28.

² Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. Москва, 1991; Лебедева М.М. Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? Москва, 2010. С. 14.

³ Анискевич А.С. Политический конфликт. Владивосток, 1994. С. 32–47.

⁴ Фельдман Д.М. Политология конфликта. Москва, 1998. С. 26.

– в области социальных конфликтов – межличностных и межгрупповых: И. Б. Пономарёв (1988); А. Н. Сухов (1991);

– в отношениях различных категорий военнослужащих – офицеров: А. Я. Анцупов (1992), Ю. И. Мягков (1994), А. И. Шипилов (2000, 2013); солдат и сержантов: Ю. А. Канатаев (1995), Е. Г. Баранов (1995); курсантов: В. В. Синеок (1997); суворовцев: И. А. Ламанов (1998);

– в области психологии общения и делового общения: А. Г. Караяни (2011), В. Л. Цветков (2011);

– в области развития коммуникативной и социально-психологической компетентности применительно к правоохранительным органам: Л. Б. Филонов (1979), И. Б. Пономарёв, (2002), В. Л. Кубышко (2018, 2019), В. М. Крук (2018, 2019), А. Ю. Федотов (2018, 2019), Л. Н. Костина, С. Е. Борисова (2018, 2019), В. А. Юренкова (2017, 2019), А. С. Душкин (2017, 2019).

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 группового обсуждения проблемы рассматривается автором как когнитивный конфликт. Основным механизмом превращения этого конфликта в межличностный является неадекватное восприятие ситуации¹.

Позже появились работы, посвященные общетеоретическим проблемам конфликтов. Среди них можно отметить научную публикацию А. В. Дмитриева и С. В. Кудрявцева (1993)², 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)³.

Н. В. Гришина реализует ситуационный подход, сопрягая его с субъектным подходом, в центре внимания которого находятся категория субъекта и его активность. Это предполагает воз-

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

² Дмитриев А. А., Кудрявцев С.В. Введение в общую теорию конфликта. Москва, 1993. С. 8, 42.

³ Андреева Г.М. Социальная психология. Москва, 1996. С. 37.

можность 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 людей¹. 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 поведения².

М. Галлиker и Д. Ваймер посвятили свое исследование психологии взаимопонимания, в котором обосновывают шаги партнеров, результаты, формы взаимопонимания³.

Более широкий подход реализует Н. В. Вохменцева (2000), рассматривая переговорное посредничество как метод разрешения межличностного конфликта⁴. 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

¹ *Гришина Н.В.* Психология ситуаций как область социально-психологических исследований. Санкт-Петербург, 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. Москва, 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.

² *Sophisticated negotiation in multi-agentsystem / sit by Zhang, Xiaoqin, Ph.D., University of Massachusetts. Amherst, 2012. P. 21.*

³ *Галлиker М., Ваймер Д.* Психология взаимопонимания. Взаимность и диалог. Харьков, 2013. С. 24.

⁴ *Вохменцева Н.В.* Переговорное посредничество в межличностном конфликте: социально-философский анализ: дис. ... канд. филос. наук. Красноярск, 2000. С. 129.

посредничества ставится задача устранить конфликт, то он должен выявить причину конфликта и иметь возможность устранить эту причину.

Интересны работы Д.П. Зеркина¹, посвященные рассмотрению структуры конфликта, его сущности и понятийному аппарату конфликтологии. Особо следует отметить монографическое исследование А.Я. Анцупова, в котором представлена вся история конфликтологии XX в. – от зарождения к развитой научной отрасли².

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 компромиссу³.

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».

В конфликте, как правило, снижаются и деформируются позитивные процессы, обеспечивающие результативное межличностное взаимодействие. Необходимо дальнейшее изучение, научный поиск, что позволит профилактировать негативные межличностные процессы. Немаловажное значение имеет 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», а с другой стороны – психологию конфликтного поведения.

Длительное время 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 внут-

¹ Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. Ростов-на-Дону, 2004. С. 53–55.

² Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. Москва, 2004. С. 95.

³ Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. Москва, 1974. С. 18–19.

ренного мира, и его влияния на актуальное поведение человека, особенно в конфликтогенных 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 номотического и идеографического способов исследования конфликтного поведения, что является попыткой преодоления методологического разрыва, существующего между этими подходами. Выявлена и теоретически обоснована оригинальная типология конфликтных руководителей¹.

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.

А. И. Шипилов (2000) изучал психологические процессы, закономерности, механизмы, принципы и средства взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях и пути их оптимизации². 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, эффек-

¹ Леонов Н.И. Психология конфликтного поведения: дис. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 2002. С. 311–315.

² Шипилов А.И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2000. С. 35.

ты и механизмы. Впоследствии ученый проанализировал особенности конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» (А. И. Шипилов, 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 общения¹. Автором предложена концепция психогенеза межличностных конфликтов в процессе делового общения. В этой работе инициальное коммуникативное поведение в деловом общении рассмотрено как баланс детально описанных конфликтогенных и синтонных² 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 (2013).

А.Г. Здравомыслов изучал особенности межнациональных конфликтов на стыке социологии и философии, в т. ч. в социальном контексте советского и постсоветского периодов³.

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 преступлений⁴.

¹ Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении (концепции технологии): дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2004. С. 79–85.

² Синтонность (от греч. *syntonía* – созвучность, согласованность) – особенность склада личности: сочетание внутренней уравновешенности с эмоциональной отзывчивостью и общительностью.

³ Здравомыслов А.Г. Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. Москва, 1996. С. 132.

⁴ Осеев А.А. Социальная напряженность и социальные конфликты в российском обществе: предпосылки, стадии развития и индикаторы // Социальная политика

В современных школах управления и школах конфликтологии (научное управление; «человеческие отношения»; структурно-функциональный анализ; конфликтная модель развития общества; психоанализ; аналитическая психология; транзактный анализ; математическая школа конфликтологии; отечественная школа конфликтологии и др.), определяющих методологические подходы современной науки и практики управления социальными конфликтами устанавливается, что социально-психологический конфликт управляем. Управление конфликтом подразумевает учет субъективных особенностей, которые определяют возможности и способы противодействия социально-психологическому конфликту, т. е. использование комплекса мероприятий, способствующих организации переговоров противоборствующих сторон в целях снижения эмоциональной напряженности, вызванной возникающими непримиримыми противоречиями, стабилизации ситуации для достижения взаимовыгодных соглашений, достижения компромисса и согласия.

Управление конфликтом осуществляется в процессе целенаправленного воздействия субъектов на причины конфликта в целях осознанного изменения характера противостояния. В частности, предупреждение возникновения конфликтогенных противоречий (проблем) на предконфликтной стадии; разрешение противоречий на этапе открытого противоборства; урегулирование послеконфронтационных коммуникаций в постконфликтный период.

Суть управления социально-психологическим конфликтом проявляется в необходимости и возможности его преобразования в процессе развертывания противоборства, который включает:

- создание психологических условий для предупреждения и предотвращения конфликта на латентной, предконфликтной стадии (изменение направленности противоборств, устранение или локализация конфликтогенных противоречий);
- разрешение возникшего противостояния на стадии открытого противоборства с использованием переговоров путем удовлетворения потребностей конфликтующих сторон;
- регулирование постконфликтной ситуации после завершения конфликтного взаимодействия.

Управление конфликтом – деятельность, которая выражается в управленческом воздействии на субъектов, находящихся в ситуации конфликтного взаимодействия и перевод в желаемое целевое состояние.

1.2. Понятие и функции конфликта.

Уровни и модели анализа социально-психологического конфликта

Социально-психологический конфликт представляет собой противоречие (проблему), осознаваемую и оцениваемую сторонами конфликтного взаимодействия как острое, трудноразрешимое, связанное с неудовлетворением базовых или дефицитных потребностей и поэтому требующее разрешения. Анализируя сущность и функции социально-психологического конфликта, уровни и модели его анализа, важно выделить основные направления изучения данного явления. А.Л. Стремовская исследовала методологические проблемы конфликтов как формы социального взаимодействия¹. Она провела сравнительный анализ понятия конфликт. 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.

Термин «конфликт» заимствован 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,

¹ Стремовская А.Л. Переговорный процесс как форма социального взаимодействия (философско-методологический анализ): дис. ... канд. филос. наук. Москва, 2003. С. 62–63.

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 за ценности и ресурсы или претензии на статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон являются не только достижение желаемого, но также и нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника».

В структуре конфликта определяется:

- 1) борьбу за: ценности, ресурсы;
- 2) претензии на: социальный статус, властные полномочия.

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

В отечественной конфликтологии большинство определений также носит ярко выраженный социологический характер. А.Г. Здравомыслов предлагает 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 разворачивается 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 харак-

теризуется 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 конфликта¹. Этот конфликт должен рассматриваться с учетом возможности непримиримого противостояния конфликтующих сторон 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, 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 ситу-

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

ациях¹. Позже, В.Н. Куницина, которая изучала психологические трудности и условия успешности неформального межличностного доверительного общения², 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, и на большом эмпирическом материале показана структура трудностей общения.

В.Н. Куницина предлагала 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. к. существует различие культурно-обусловленных норм общения, когда общаются представители разных культур, классов, наций, особенно имеющих стойкие предубеждения, установки и стереотипы, различие поколений³.

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 коррек-

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

² *Куницина В.Н.* Трудности межличностного общения: дис. ... д-ра психол. наук. Санкт-Петербург, 1991. С. 324.

³ *Там же.* С. 324.

тируемы, более устойчивы, и можно говорить о неумении устанавливать 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 «определение ситуации»¹. Автором изложено ситуационное понимание переговорного подхода в практике разрешения конфликтов, и данное понятие рассматривает диалог как средство их разрешения. 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.

Таким образом, сущность социально-психологического конфликта как субъективно-объективного, закономерного, типологического, универсального, повторяющегося явления проявляется не столько в возникновении острых трудноразрешимых противоречий (проблем, дисбалансов), связанных с неудовлетворением потребностей и блокированием ожиданий субъектов конфликта, но и в их столкновении и способах предупреждения, разрешения и урегулирования, т. е. социально-психологический конфликт может выполнять как конструктивные, так и деструктивные функции.

Социально-психологический конфликт является средством совершенствования взаимоотношений, в т. ч. управленческих. Критерием выхода такого конфликта за пределы оптимальности является возникновение кризиса. Кризис – крайнее, дисфункциональное состояние системы. Неразрешенные системные конфликты провоцируют возникновение системного кризиса, и наоборот, кризис порождает множество новых конфликтов. Вместе с тем важен не конфликт или кризис сам по себе, а то, как, с помощью каких психотехнологий они разрешаются, т. е.

¹ *Гришина Н. В.* Психология межличностного конфликта: дис. ... д-ра психол. наук. Санкт-Петербург, 1995. С. 347.

конфликт – это то, с чем можно работать. Таким образом, работа с конфликтом осознается как общая социальная и личная необходимость¹. Так, согласно проведенным исследованиям, в 85 % случаев использования сотрудником ОВД своих прав возникают конфликтные ситуации, в т. ч. в 16 % – выражающиеся в открытом неповиновении².

При исследовании конфликта в рамках социально-психологического подхода важно учитывать, что участники конфликта при взаимодействии исходят из своих субъективных представлений о конфликтной ситуации и социальном контексте, хотя эти представления могут не совпадать с объективной реальностью; конфликтное взаимодействие детерминировано первоначальными мотивами участников конфликта, но сам конфликтный процесс формирует новые мотивы и изменяет старые. Необходимо также учитывать более широкий социальный контекст конфликтного взаимодействия (учет исторических, экономических, политических и иных факторов, на фоне и в условиях которых протекает конфликт); закономерности конфликтной динамики на индивидуальном уровне применимы для анализа конфликтов как на групповом, так и на международном уровне.

В современных условиях выделенные постулаты позиционируются в качестве основных теоретических посылок при проведении различных экспериментов и практико-ориентированных исследований. На основе этого подхода была разработана и в определенной мере экспериментально подтверждалась социально-психологическая теория конфликта-сотрудничества (М. Дойч, 1973; В. А. Соснин, 1979, 1995).

Именно социально-психологическая теория анализирует теоретические и экспериментальные данные о механизмах и возможных способах формирования социально-психологических конфликтов по конструктивному или деструктивному пути. Анализируя возможный способ развития социально-психологического конфликта, можно выработать методические рекомендации, позволяющие эффективно разрешать, преодолевать и не допускать конфликтное противостояние. Данная теория доказала

¹ Юренкова В. А., Душкин А. С., Корablёв С.Е. Психология конфликта: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2014.

² Юренкова В. А., Душкин А. С. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций с гражданами при несении службы по охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности: методические рекомендации. Санкт-Петербург, 2015.

свою востребованность и эффективность в процессе использования на всех уровнях: личностном, групповом и организационном.

В современных условиях для исследователей представляет особый интерес адисциплинарный подход или структурная теория конфликта. В частности, Дж. Бёртон утверждает, что выделенный подход является новой современной парадигмой изучения социально-психологического конфликта. Появилось желание изучать социально-психологический конфликт на более широкой сравнительной основе. В конце 80-х гг. прошлого века возникла новая парадигма в подходах к анализу и урегулированию конфликтов в социуме. В первую очередь, ученые определяли предпосылки и формулировали гипотезы, им было необходимо сформулировать теоретические и экспериментальные гипотезы в рамках данного подхода. Ученые А.Л. Журавлёв, В.А. Соснин, М.А. Красников пришли к выводу, что группы имеют ряд универсальных социальных потребностей¹: потребность в национально-этнической идентичности; потребность в безопасности; в независимости принятия решений; в участии и признании; в самореализации и развитии собственного социокультурного потенциала².

В результате исследования учеными был выдвинут социально-психологический подход к анализу и разрешению конфликтов.

Необходим научный анализ степени удовлетворения базовых потребностей существования социальных групп, анализ стиля управления, который использовался субъектами, облеченными властью. Важно учитывать причину возникновения конфликтного противостояния, разрабатывать комплекс мер по их устранению. При принятии управленческих решений исключать возможности зарождения, развития конфликтных взаимоотношений в будущем.

Системность формируется с постановки проблемы, определения оптимальных средств устранения противостояния, минимизировать возникшие противоречия.

В отечественной психологии социально-психологический конфликт подробно изучался В.А. Сосниным (1979, 1995). Он исследовал системный многоуровневый характер конфликта,

¹ *Burton J.* Conflict: resolution and prevention. New York, 1990; *Burton J. W., Duche S.F.* Conflict: Practices in management and resolution. New York, 1990.

² *Журавлёв А. Л., Соснин В. А., Красников М. А.* Социальная психология: учебное пособие. Москва, 2006.

что является методологической основой для понимания и анализа содержательной дефиниции и типологии конфликтов.

Концептуальную схему можно представить в матричном виде, по горизонтали – это уровни анализа социального конфликта; по вертикали – структурные элементы социально-психологического конфликта.

Концептуальная схема дает обобщенный комплект оснований для типологий, определений, систематизации и сравнения эмпирических результатов исследований конфликтных явлений (*табл. 1*).

Таблица 1

**Концептуальная схема,
отражающая системный характер объекта исследования
«Социальный конфликт» (принципиальная основа
для содержательного определения и классификации явления)**

Уровни исследования	Структурные элементы процесса				
	Участники	Причины и цели конфликта	Формы взаимодействия	Физическая и социальная среда	Последствия
Социально-философский	Общественно-экономическая формация (классы)	Противоречие между способом производства и общественными отношениями	Диалектика единства и борьбы противоположностей. Эволюционно-революционный скачок	Уровень развития науки и техники, общественно-политическая надстройка	Смена общественно-экономической формации
Социологический	Большие общности – классы, расовые и этнические группы, нации, государства	Классовые, этнические, расовые, межгосударственные противоречия, типологические характеристики общностей	Отдельные выступления, бунт, переговоры, революционная борьба	Материальные, социальные, интеллектуальные ресурсы и значимые другие	Изменение или неизменение «позиции» в социальной структуре общества

Уровни исследования	Структурные элементы процесса				
	Участники	Причины и цели конфликта	Формы взаимодействия	Физическая и социальная среда	Последствия
Социально-психологический	Организация, группа, диада	Объективные противоречия материального производства, различия групповых интересов, типологические и личностные характеристики	Регулируемая – нерегулируемая, мирная – агрессивная, направленная на дефицитный объект – на конкурента и т. д.	То же самое	Изменение или неизменение материальных условий совместной деятельности, «позиций» индивидов и групп в структуре, адаптация к наличным условиям, эскалация конфликта
Индивидуально-психологический	Индивид	Противоречия типа «субъективное – объективное»; «индивидуальное – общественное», типологические и индивидуальные характеристики личности	Уход, компромисс, принуждение, сглаживание, конфронтация	То же самое	Достижение – недостижение цели

Эффективный метод классификации конфликтного противостояния основывается на критериях «тип участника» и «вид структурных отношений». Анализ различных конфликтных типологий, основанных на выделенных критериях, позволили выделить дихотомии: по типам

участников – отдельные индивиды и групповые образования; по типам отношений – принадлежность участника к группе или его автономия.

Оптимальная типология конфликта разработана М. Дойчем. Выделялись на первом структурном уровне: личность, группа и организация (нация); по видам отношений – внутри- и межсистемный (межорганизационный) уровень.

В результате создана типология: внутри- и межличностный конфликт (индивидуально-психологический уровень); внутри- и межгрупповой конфликт (социально-психологический уровень); внутринациональный и международный тип конфликтов (социальный уровень).

Важно отметить, что не учитывалась системность социально-психологического конфликта и тип участников конфликта не является единственным основанием для типологии.

В частности, типология ролевых конфликтов в социально-психологических исследованиях основаны на дифференциации элемента «причина конфликта», типология реальных – невротических конфликтов, выделение «последствия конфликта» и «интегративный» и «разрушительный» (конструктивный, деструктивный) типы конфликтов.

Выделяют конфликтные типологии, основанные на уровнях анализа конфликтов (социально-психологический, социологический и семантический уровни); их видах (борьба, игры, дебаты) и степени структурированности (полностью неструктурированные, частично структурированные, полностью структурированные и революционные конфликты).

Иные ориентиры присутствуют в адисциплинарном подходе, в котором есть ключевые положения об объяснительном потенциале человеческих потребностей и подходе к анализу конфликта как к системному явлению. Разработана классификация конфликтов, основанная на дифференциации психологических причин: «споры», «конфликты» и «проблемы управления», которые преодолеваются разными способами. В основе конфликтов – столкновения базовых социальных потребностей, в основе проблем организации и управления – разные представления о средствах достижения совпадающих целей и интересов.

Для различных противоречий необходимо использовать разнообразные психотехнологии с помощью методов, опирающихся на проблемно-ориентированные методы; для решения проблем управления – проведение дискуссий, улучшение коммуникации.

Завершая научный анализ проблемы, необходимо отметить, что конструктивное разрешение, профилактирование, недопущение социально-психологического конфликта целесообразно изучать как возможность взаимодействия оппонентов с юридико-значимыми ситуациями развития конфликта и социальным окружением в соответствии

с его психологическими возможностями. Важно отметить, что профессиональное общение, социально-психологические конфликты, неизменно возникающие в рамках профессионального взаимодействия, должны приобрести статус социального феномена, в рамках которого сотруднику ОВД необходимо эффективно функционировать¹.

Таким образом, социально-психологический конфликт является одним из средств совершенствования взаимоотношений, взаимодействий до тех пор, пока не происходит дестабилизации общей обстановки, отсутствуют угрозы целостности, безопасности и функциональности субъектов социально-психологического конфликта, в противном случае, он не становится тормозом развития.

Пути выхода из конфликта находят отражение в специальных программах, в которых, на основе социально-психологического и организационно-управленческого анализа, определяются стратегия и механизмы, субъекты управления, которые способны вывести управляемую систему из конфликтного или кризисного тупика и активировать ее позитивный потенциал на развитие.

1.3. Причины и факторы возникновения конфликтных ситуаций

Рассматривая социально-психологический конфликт как 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). Проявляемые негативные эмоции могут стать

¹ Душкин А. С., Юренкова В. А., Корablёв С.Е. Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учебно-практическое пособие. Санкт-Петербург, 2017.

причиной конфликтов. Использование сотрудником навыков визуальной диагностики личности гражданина необходимо для определения типа нервной системы и темперамента, что позволяет прогнозировать его возможные реакции и настрой на соответствующие отношения, а также готовность к профилактике и разрешению конфликтной ситуации¹.

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.

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

- а) по обратимости – обратимые и необратимые;
- б) по стадиям конфликта: диагностическая, установление психологического контакта, обсуждение условий, реализация стратегической линии, достижение соглашения;
- в) по причинности – конфликта, причиной возникновения которого стали действия одной стороны, и конфликта, причиной которого стали ошибочные действия другой стороны.

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.

¹ *Борисова С. Е. и др.* Спецкурс «Профессиональные действия сотрудников подразделений в условиях провокационного поведения участников дорожного движения»: учебное пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва, 2017. С. 29.

Причинами конфликта являются следующие:

- 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 труд-

ностями 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 свойством конфликта.

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 наихудший 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, а также 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, в результате чего 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.

Психологически грамотный анализ социально-психологического конфликта позволит определить эффективную стратегию поведения в конфликте и поиска путей его разрешения. Для разрешения конфликта субъектам нарушенного взаимодействия необходимо выбрать эффективную стратегию, приемлемый стиль поведения: уклонение, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество.

Вопросы и задания

1. *Что такое социально-психологический конфликт, какова его структура?*

2. *По каким основаниям классифицируют конфликты? Составьте схему типов конфликтов, выделенных по разным критериям.*

3. *Вспомните социально-психологический конфликт, в который Вы попали, и опишите его, какой способ поведения Вы выбрали?*

4. *Сравните такие стили поведения в конфликтной ситуации, как сотрудничество, уклонение, приспособление, компромисс, конкуренция. Приведите примеры.*

5. *Что мешает и что помогает адекватному восприятию социально-психологического конфликта?*

6. *Какие приемы способствуют открытому и эффективному общению участников при разрешении социально-психологического конфликта?*

7. *Какие качества личности руководителя ОВД способствуют бесконфликтному общению и конструктивному разрешению конфликтов? Как Вы думаете, какие из этих качеств присущи Вам?*

Глава 2. Характеристика внутриличностных конфликтов

2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов

2.2. Особенности внутриличностных конфликтов и динамика их протекания

2.3. Урегулирование и разрешение внутриличностных конфликтов

2.1. Подходы к научному пониманию внутриличностных конфликтов

Проблема внутриличностных конфликтов в той или иной мере постоянно рассматривается в науке.

В наибольшей степени внутриличностный конфликт изучен зарубежными исследователями. Здесь прослеживается разнообразие терминов, используемых для описания данного феномена: «базальный конфликт» (З. Фрейд), «невротический конфликт» (К. Хорни), «экзистенциальная дихотомия» (Э. Фромм), «неконгруэнтность» (К. Роджерс), «экзистенциальная фрустрация» (В. Франкл), «духовный кризис» (Р. Ассаджиоли) и др.

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, операционально-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»¹.

- *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 (моти-

¹ Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. Москва, 1986. С. 125.

вов, целей, интересов, способностей и т. д.), и представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями¹. 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 внутриличностного конфликта зависит от субъективного восприятия значимости ситуации и личностной устойчивости.

Конкретные внутриличностные конфликты затрагивают разноплановые стороны личности и предопределяют 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.

¹ Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Москва, 1985. С. 152.

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 личности¹. Тем самым внутриличностный конфликт, по Н. В. Гришиной, превращается во взаимодействие разных субъектов, субличности 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;
- *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 лич-

¹ *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.

ности, 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 плана¹. 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.

Внутриличностные кризисы обусловлены событиями, имеющими критический характер для психологической целостности личности². Они 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, внутриличностные конфликты, как было сказано выше, 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, можно представить следующую схему детерминантов причин внутриличностных конфликтов (*рис. 1*).

¹ Шпилов А.И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2000. С. 106.

² Амбрумова А.Г. Анализ состояний психологического кризиса и их динамики // Психологический журнал. Т. 6. № 6. 1985. С. 107–115.



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

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 декомпенсированным¹.

В случае неразрешенности, внутриличностный конфликт так или иначе проявляется в поведении, деятельности и общении личности. Поведенческие проявления при внутриличностном

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

конflikте 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:

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 ситуаций¹.

Ю. Н. Юрлов, изучая внутриличностный конфликт как ярко выраженное противоречие между мотивами, целями, ценностями, способностями и ролями, одновременная реализация которых в данный момент невозможна, выделяет²:

1) конфликт «потери смысла», который связан с изменениями в иерархии мотивов и в основе которого лежит противоречивое

¹ Феденко К. Ф., Галицкий В. П. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. Москва, 1981.

² Юрлов Ю. Н. Внутриличностные конфликты курсантов высшего военного училища и их разрешение: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1996.

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»; 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 сталкива-

ется 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-идеальным¹.

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

I. На основе стремления личности к самореализации²: *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 происходит 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 исследова-

¹ Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. Москва, 1999.

² Грешнев Д. В. Указ. соч.

ния позволяет предложить классификацию таких конфликтов. Данная классификация построена с опорой на основные виды внутриличностных конфликтов, выделенных А.Я. Анцуповым и А.И. Шпиловым¹. 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 проблем².

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: 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. Коростылёвой, он как бы задает высшую планку возможностей самореализации личности³.

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»⁴ (рис. 2).

¹ Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. Москва, 1999. С. 295–299.

² Гришина Н. В. Психология конфликта. Санкт-Петербург, 2000. С. 87.

³ Психологические проблемы самореализации личности / под ред. Л.А. Головей, Л.А. Коростылёвой. Санкт-Петербург, 1999. Вып. 3 С. 21.

⁴ Там же. С. 22.

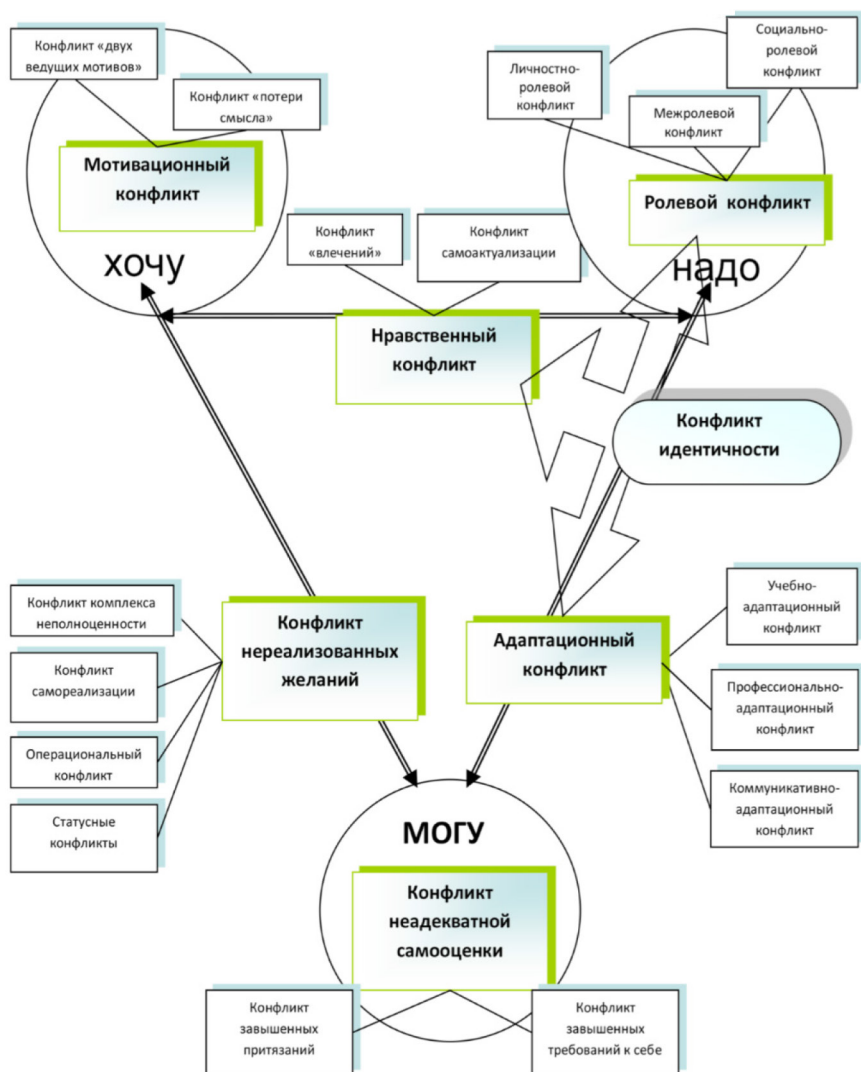


Рис. 2. Внутриличностные конфликты

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;

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) *личностно-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, принятием 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*.

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 субъекта¹.

Н. В. Гришина считает интересубъектный 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 стратегии².

Ю. Н. Юрлов установил, что конструктивное разрешение внутриличностного 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

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

² 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.

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 отечественные и зарубежные 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.

Особый практический интерес представляет конфликтная компетентность сотрудника полиции. Представляется целесообразным раскрытие психологических детерминантов конструктивного поведения сотрудников полиции в межличностных конфликтах с различными категориями граждан, а также разработка алгоритмов психологически грамотных действий сотрудника в типичных эмоционально напряженных межличностных ситуациях¹.

В целях изучения особенностей конфликтов и их проявлений в деятельности руководителей ОВД Российской Федерации, было проведено эмпирическое исследование, в котором приняло участие 104 респондента – руководители территориальных ОВД Российской Федерации, как действующие, так и временно проходящие обучение по различным образовательным программам Академии управления МВД России. В исследовании применялись следующие методики:

- модифицированный вариант методики А. И. Шипилова определения уровня внутриличностной конфликтности и наиболее

¹ Юренкова В. А., Душкин А. С., Корablёв С. Е. Психология конфликта: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2014. С. 5.

конфликтной в данный период времени сферы для руководителей МВД России (*Приложение 3*);

- методика «Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)» (*Приложение 5*);
- методика «Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя» (С. И. Ерина) (*Приложение 4*).

А. И. Шипилов разработал методику по определению уровня внутриличностной конфликтности. В ее основе лежит понимание внутриличностного конфликта и его видов. Автор выделяет шесть видов внутриличностного конфликта: мотивационный (между «хочу» и «хочу»), нравственный (между «хочу» и «надо»), ролевой (между «надо» и «надо»), адаптационный (между «надо» и «могу»), конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу») и неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»). Методика позволяет определять:

- степень внутриличностной конфликтности человека;
- выявлять наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов;
- определять основные сферы актуальной внутриличностной конфликтности человека (мотивационная, долженствования, самооценки).

В основе методики «Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)» лежит использование диагностического материала в форме метафор (поговорки, устоявшиеся истины). Она нацелена на снижение стереотипов, самоидеализации, квазиответов. Методика ориентирована на выявление наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

Методика «Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя» (С. И. Ерина) оценивает уровень ролевого конфликта (РК), предназначается для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, т. е. позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу. Полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что

дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем.

Методика может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о состоянии взаимоотношений конкретного человека в системе управления, о его трудностях и проблемах в этом плане. Она позволяет диагностировать неблагополучные, слабые звенья в системе управления путем сравнительного анализа актуальных проблем роли руководителя у начинающих и опытных, успешных и неуспешных руководителей, и т. д., что необходимо для подготовки, обучения и повышения квалификации управленческого звена.

Показатели, полученные по шкале РК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

При обработке методик были получены следующие результаты.

В модифицированном варианте методики А.И. Шипилова определения уровня внутриличностной конфликтности и наиболее конфликтной в данный период времени сферы для руководителей МВД России выделились основные виды внутриличностного конфликта: мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.

Внутриличностные конфликты можно разделить на две группы, исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта:

- результат перехода объективных противоречий во внутренний мир человека (моральные, адаптационные конфликты);
- возникающие из противоречий внутреннего мира личности, как отражение отношения личности к окружающей среде (мотивационные конфликты, неадекватная самооценка).

В исследуемой группе руководителей ОВД низкую степень выраженности (10 %) имеют **моральные и мотивационные конфликты** (рис. 3), что свидетельствует о том, что лишь у незначительной части руководителей присутствуют столкновения различных реально действующих мотивов.

Незначительно выражен **нравственный конфликт (12 %)**, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями. Данный конфликт также не является значимым для современного руководителя.

Выражена форма **ролевого конфликта (21 %)**, когда предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен

быть результат работы, или когда производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями. В организациях каждой должности соответствует определенная деятельность, которая определяет роль этой должности с точки зрения организации, функциональные обязанности, которые определяют деятельность человека, занимающего данную должность, и связь этой должности с другими должностями в организации.

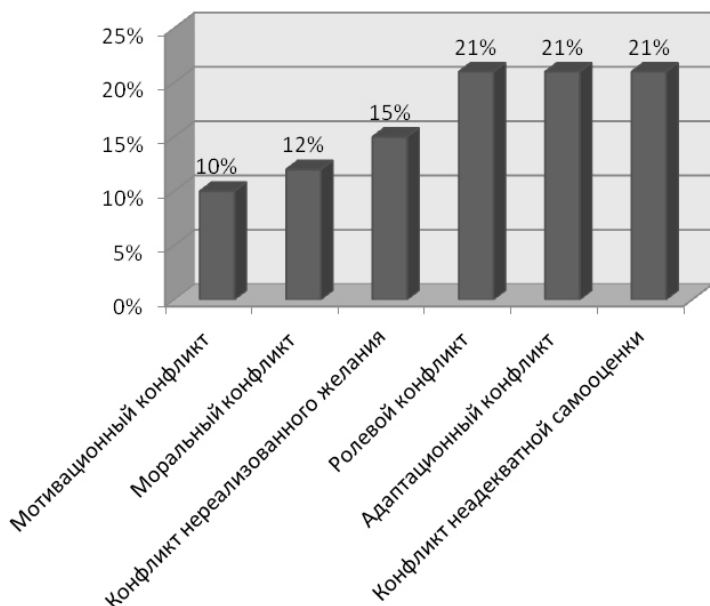


Рис. 3. Проявление видов внутриличностного конфликта у руководителей органов внутренних дел Российской Федерации

Конфликт неадекватной самооценки (21 %). Адекватность самооценки личности зависит от ее критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т.И. Юферова), между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Д. Хекхаузен).

Значительную степень выраженности имеют конфликты, обусловленные долженствованием (рис. 4).

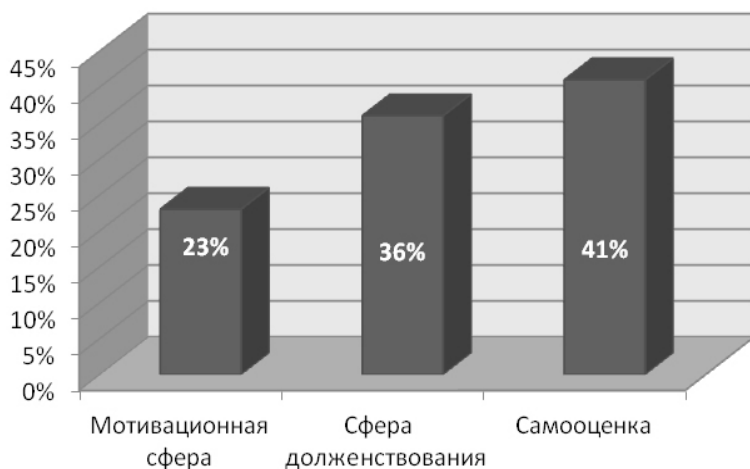


Рис. 4. Степень проявления внутренних конфликтных сфер у руководителей органов внутренних дел Российской Федерации

Долженствованием (36 %) обозначается возможный поступок, т. к. именно сфера долженствования и ответственность являются взаимосвязанными социальными феноменами, ответственность является важнейшим элементом поведения современного руководителя ОВД. Категория «долженствование» фиксирует такое отношение человека к явлениям социальной необходимости и целеполагания, при котором осмысливается и оценивается объективная ситуация, характер выполнения необходимых функций и выбор способов, приемов и действий к осуществлению поставленной цели.

Самооценка (41 %) выражается в комплексе пересекающихся, но несовпадающих полностью терминов, фиксирующих более или менее однородную интрасубъективную феноменологию: Я-концепция, образ Я, идентичность, самосознание, чувство Я, самоощущение, самопознание и т. д. Все вышеперечисленные термины призваны изучить связь поведенческих проявлений личности с ее индивидуальным «ощущением» собственного Я, т. е. оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Рассматривая самооценку как важнейшую подструктуру личности и один из основополагающих факторов детермина-

ции поведения и деятельности, критичность по отношению к своим целям, уровню их достижения, представляет для современного руководителя особую значимость.

С помощью данной методики мы выявили общий уровень внутриличностной конфликтности современного руководителя ОВД (32 балла), что свидетельствует о среднем уровне конфликтности, который характеризует большинство сотрудников руководящего состава как ответственных, с определенными переживаниями и сомнениями, проявляющимися в приемлемой форме. В целом устойчивы, адекватно реагируют на внезапные или трудные жизненные ситуации. Способны заниматься самоанализом. При адаптации к новой обстановке не испытывают каких-либо серьезных проблем. Характеризуются гибкостью, с умеренной ситуативной тревожностью. Им присуща большая вероятность высокого или выше среднего уровня интеллектуального развития, который свидетельствует об абстрактности мышления, собранности, сообразительности, проницательности и интеллектуальной приспособляемости.

Итоги проведенного опроса по методике «Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)» представлены на *рис. 5*.

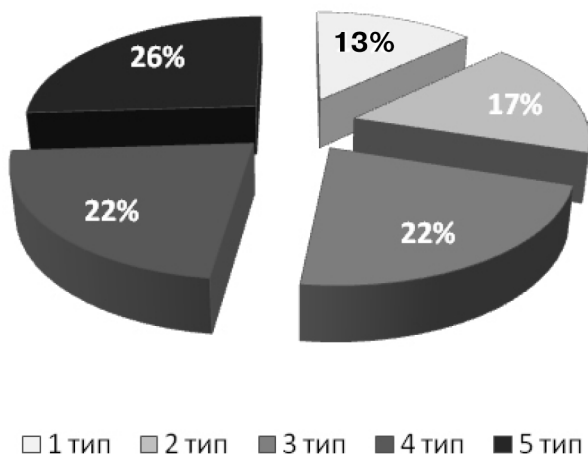


Рис. 5. Типы использования стратегий конфликтного поведения руководителями органов внутренних дел Российской Федерации

Тип 1. Стратегия отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

Тип 2. Силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип 3. Стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

Тип 4. Стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения. Такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип 5. Стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

В рамках изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации выявлено, что в большинстве случаев применяется **тактика сотрудничества (26 % – тип 5)**, которая считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Это предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Сотрудничество эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

Также в жестко регламентированных ситуациях и в условиях соблюдения субординации руководителям свойственно приспосабливаться в конфликтной ситуации (**приспособление – 22 %, тип 3**), что рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны.

Также в ситуации конфликта применяется и **компромиссное поведение (22 % – тип 4)**, которое состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью

признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Компромисс – наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

Полученные эмпирические данные по методике «Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя» позволили дифференцировать руководителей по типам ролевых конфликтов (рис. 6).

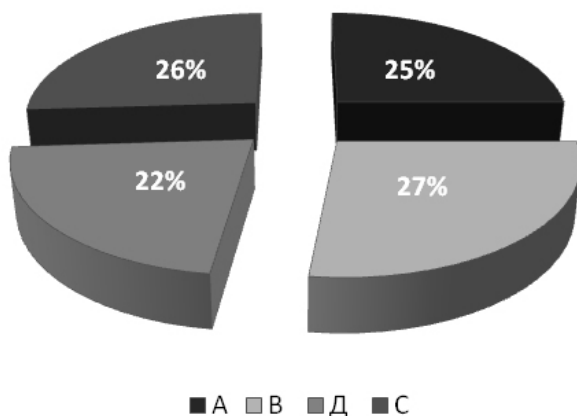


Рис. 6. Типы ролевого конфликта в деятельности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации

Оценка уровня или шкалы РК позволила дифференцировать руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, т. е. позволила диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу.

В ситуации **ролевого конфликта типа «В» (27 %)** наибольшую напряженность и негативное отношение у современного руководителя ОВД вызывают неопределенные условия, характеризующиеся частичной оплатой труда или существенными сроками ее задержки, жесткими временными сроками и ограниченными средствами. Кроме этого, напряженность вызывают соблюдение таких

ролевых требований руководителя, как поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.

При **ролевом конфликте типа «Д» (26 %)**, по мнению С.И. Ериной, ролевой конфликт у руководителей основан на внутренних устремлениях, стандартах, ценностях личности и требованиях выполняемой роли, например, когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Важно отметить, что ролевой конфликт в виде переживания субъектом неоднозначности или противоборства ролевых требований со стороны социальных общностей, членом которых он является, создает стрессовую ситуацию. Интеграция и дезинтеграция ролевой структуры личности – следствия гармоничности или конфликтности социальных отношений¹.

В результате проведенного исследования был получен конфликтологический портрет современного руководителя ОВД Российской Федерации, выявлены психологические особенности поведения в различных конфликтных ситуациях.

Характерен средний уровень конфликтности, который свидетельствует о наличии социальной зрелости, ответственности, склонность к переживаниям и сомнениям. В целом современный руководитель психоэмоционально устойчив, адекватно реагирует на внезапные или сложные жизненные ситуации, рефлексивен, имеет выраженные адаптационные способности, обладает психологической гибкостью и умеренной ситуативной тревожностью.

В ситуации ролевого конфликта наибольшую напряженность и негативное отношение вызывают неопределенные условия, связанные с оплатой труда, жесткими временными сроками и ограниченными ресурсами. Кроме этого, напряженность вызывают соблюдение таких ролевых требований руководителя, как поддержание служебной дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемых оперативно-служебных задач.

В рамках изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации, обнаружено, что в большинстве случаев применяется тактика сотрудничества, которая считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает

¹ Костина Л.Н. Психология личности. Курс лекций по учебной дисциплине «Психология личности» для обучающихся по специальности 37.05.02 Психология служебной деятельности, специализация: психологическое обеспечение служебной деятельности сотрудников правоохранительных органов. Москва, 2017. С. 95.

направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Сотрудничество эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

Также, в жестко регламентированных ситуациях и в условиях соблюдения субординации, руководителям свойственно приспособляться в конфликтной ситуации, что рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны.

Также в ситуации конфликта используется стратегия компромисса, которая выражается в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками, характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными. Данная стратегия эффективна при наличии взаимоисключающих интересов сторон, удовлетворенности временного соглашения, наличием угроз и страхом значительных потерь. Компромисс – наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов для данной выборки.

2.3. Урегулирование и разрешение внутриличностных конфликтов

Преодоление внутриличностного конфликта может быть конструктивным, когда через его контролируемое и регулируемое развитие достигается равновесие внутреннего мира личности, а также деструктивным, которое через стихийное развитие захватывает всю сферу психического мира личности и приводит ее либо к жизненному кризису, либо к развитию невротических реакций.

Причем следует помнить, что готовность к возникновению внутриличностного конфликта формируют внешние факторы (условия жизнедеятельности), а способствуют или препятствуют его адекватному разрешению внутренние факторы. Такими факторами являются психологические характеристики и свойства личности.

Обычно к внутренним факторам, способствующим преодолению противоречия, свойственного конкретному внутриличностному конфликту и конструктивному разрешению его в целом, относят:

- оптимистическую картину мира;
- развитость личностных качеств, необходимых для успешной социальной адаптации и личностного роста;
- реалистичность и дифференцированность временной перспективы;
- сформированную потребность в самореализации;
- умение ставить и корректировать цели самореализации;
- способность принимать новые ценности и установки, гибкую и динамичную систему ценностей;
- способность вырабатывать эффективные способы достижения целей;
- способность к самоанализу и самосознанию;
- развитые рефлексивные навыки;
- навыки саморегуляции неблагоприятных эмоциональных состояний;
- навыки вариативности решения проблемных ситуаций.

Развитие этих качеств личности во многом способствует предупреждению возникновения внутриличностных конфликтов. Неблагоприятно влияют на преодоление внутриличностного конфликта такие личностные свойства как замкнутость, эмоциональная неустойчивость, робость, тревожность, низкий самоконтроль.

В психологической литературе описаны разнообразные стратегии, способы и механизмы преодоления внутриличностных конфликтов, но не все из них будут являться продуктивными.

В большинстве психологических источников неконструктивными стратегиями поведения считаются различные способы психологической защиты, импульсивное поведение, эмоциональные срывы, экстравагантные поступки, агрессивные реакции, необъяснимые объективными причинами, а также стратегии, фокусирующиеся на эмоциях¹.

К непродуктивным средствам разрешения внутриличностного конфликта относят психологическую защиту, представляющую собой защитные механизмы подсознательного уровня, которые способствуют снятию внутреннего напряжения. Действие этих меха-

¹ *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. С. 442; Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. Санкт-Петербург, 2001. С. 317; Психотерапевтическая энциклопедия / общ. ред. Б. Д. Карвасарского. Санкт-Петербург, 1998. С. 217.

низмов происходит за счет определенного отказа от реальности или ее искажение, тем самым ограничивается не только осознание внутренних противоречий и активности личности, но и ее развитие. При определенных условиях механизмы психологической защиты могут привести к дезадаптации и дальнейшему развитию конфликта. Рассмотрим некоторые защитные механизмы.

Вытеснение – мотивированное забывание, подавление неприятных мыслей и чувств в сферу бессознательного. Проявляется в забывании, игнорировании очевидных фактов неправильного поведения или симптомов болезни, вплоть до полного ее непризнания, человек не помнит наиболее неприятные и тяжелые для него события.

Сублимация – перевод психической энергии в другие сферы деятельности или в наиболее приемлемые для индивида и общества формы поведения. Сублимация с одной стороны может быть конструктивна, когда энергия перетечет в творческую деятельность¹, но намного чаще проявляется ее деструктивность: симуляция страданий; номадизм²; показные веселье и радость, и т. д.

Обособление – нежелание думать о возможных последствиях тех событий, в которых индивид вынужден принимать участие. Своеобразный контроль и ограничение информации об источнике пугающего психологического воздействия либо искаженное восприятие подобного воздействия, его наличия или характера.

Отрицание – игнорирование проблемы. Проявляется как отказ признавать существование чего-то нежелательного. Человек отрицает события или информацию, которую не может принять, данные факты в сознание вообще не попадают. Проблема с отрицанием состоит в том, что оно не может защитить от реальности. Можно отрицать потерю близкого человека, но потеря от этого не исчезает. Можно отрицать наличие у себя опасного заболевания, но от этого оно не становится менее опасным, скорее наоборот.

Фантазия – уход в воображаемый мир от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта. Проявляется в виде воображения исполнения неосуществимых желаний или успешного разрешения какой-то тягостной ситуации. Это способствует снижению тягостного внутрипсихического напряжения, вызванного внутренним конфликтом.

Рационализация – нахождение правдоподобных причин для оправдания своих действий. Это – стремление к самооправданию,

¹ Люди, носящие в себе задатки внутреннего конфликта, являются наиболее творческими натурами (Э. Кречмер).

² Тенденция часто менять место жительства или, в более широком смысле, род занятий.

поиск причин и мотивов своих поступков во внешней среде. Обвинение, например, окружающих людей в возникновении болезни или психологической проблемы. Человек при этом старается найти максимально убедительные и правдоподобные доказательства внешней обусловленности его проблем и неадекватных поступков, стремясь сознательно или подсознательно уйти от признания тягостного факта развития внутриличностных проблем.

Проекция – возложение вины на кого-нибудь другого; приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональной основы для его неприятия и самопринятия на этом фоне. Приписывание другим своих неблагоприятных черт характера. Человек осознанно или неосознанно старается создать впечатление, что его психологические срывы и негативные эмоциональные состояния являются следствием отрицательных черт характера близких ему людей.

К продуктивным стратегиям и способам преодоления внутриличностных конфликтов необходимо отнести те, которые непосредственно связаны:

- *с осознанием* наличия внутренних противоречий и составляющих их сторон;
- *с активной личностной позицией и ее направленностью* на конструктивное преобразование составляющих внутриличностного конфликта;
- *с отдалением от приспособления* к внутриличностному конфликту;
- *с оптимизацией интрасубъектного диалога;*
- *нахождением возможных вариантов* выхода из ситуации внутриличностного конфликта;
- *с поведенческой гибкостью*, т. е. умением использовать разные стратегии и способы преодоления внутриличностного конфликта;
- *с развитием навыков личностной рефлексии* для возможности в последующем самостоятельно преодолевать ситуации внутриличностного конфликта.

Внутриличностный конфликт достаточно сложное и многогранное явление, представляющее собой стрессовую ситуацию. Характерные способы поведения человека в стрессовых ситуациях, направленные на стабилизацию данной ситуации, называют механизмами совладания или копинг-механизмами. Копинг-механизмы помогают поддерживать психосоциальную адаптацию.

Основная задача копинга (от англ. *coping, coping behavior* – преодоление, совладающее поведение) – обеспечение и поддержание

внешнего и внутреннего благополучия человека, его физического и психического здоровья, а также удовлетворенности социальными отношениями. Данное понятие используется для описания характерных способов поведения человека в различных ситуациях. Копинг рассматривается как стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Считается, что копинг-поведение зависит от таких факторов как личности субъекта и реальная ситуация и может проявляться на поведенческом, эмоциональном и познавательном уровнях функционирования личности.

В психологической литературе рассматриваются следующие функции копинг-поведения: 1) фокусирование на проблеме, на разрушении стрессовой связи личности и среды; 2) фокусирование на эмоциях, направленных на управление эмоциональным дистрессом¹. В итоге копинг поддерживает баланс между требованиями среды и ресурсами, удовлетворяющими этим условиям, через осознание ситуации и способов эффективного совладания с ней, а также умения вовремя применить их в поведении.

Таким образом, *совладание представляет собой индивидуальный способ взаимодействия с ситуацией в соответствии с ее собственной логикой, значимостью в жизни человека и его психологическими возможностями.*

В зарубежной и отечественной психологии можно выделить следующие подходы к копинг-поведению: 1) преодоление как способ психологической защиты, ослабляющий психическое напряжение; 2) преодоление как постоянная предрасположенность отвечать на стрессовые события определенным образом; 3) преодоление как динамический процесс, специфика которого определяется не только ситуацией, но и степенью активности личности, направленной на решение возникших проблем при столкновении ее со стрессовым событием.

Р. Лазарус и С. Фолкман предложили два типа психологического преодоления: проблемно-ориентированный копинг (направлен на решение возникшей проблемы) и эмоционально-ориентированный копинг (изменение собственных установок в отношении ситуации)².

Так, С. Хобфолл (1994) предложил многоосевую модель «поведения преодоления», где копинг-поведение рассматривается как

¹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Указ. соч. С. 436.

² Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. Санкт-Петербург, 2001. С. 312.

стратегии (тенденции) психологического поведения. Данные тенденции были представлены в виде осей: просоциальная-асоциальная, активная-пассивная и прямая-непрямая. По С. Хобфоллу, конструктивное преодоление является активным и просоциальным. Активное преодоление в совокупности с положительным использованием социальных ресурсов (контактов), повышает стрессоустойчивость человека, способствует преодолению внутриличностных конфликтов.

Отечественные исследователи И.М. Никольская и Р.М. Грановская предлагают дифференцировать стратегии копинг-поведения на три группы: 1) поведенческие, подразумевающие разнообразные техники снятия очага напряженности, обусловленного внешними и внутренними факторами; 2) эмоциональные, направленные на разрядку с целью снятия очага напряжения или поиска социальной поддержки; 3) познавательные, включающие в себя техники, позволяющие нейтрализовать напряженность стресса через изменение субъективной оценки ситуации и соответствующее изменение уровня контроля¹.

Л.И. Анцыферова, основываясь на качественном анализе конструктивности, выделяет следующие копинг-стратегии: 1) преобразующие стратегии совладания, связанные с позитивным изменением ситуации, с рассмотрением ее как проблемы, с перестройкой содержательно-смысловой и энергетическо-динамической сферы сознания субъекта; 2) приемы приспособления, позволяющие конструктивно справляться с тяжелыми переживаниями; 3) вспомогательные приемы самосохранения в ситуациях трудностей и несчастий, заключающиеся в борьбе с эмоциональными нарушениями, вызванные неустранимыми с точки зрения субъекта негативными событиями.

Н.В. Водопьянова и Е.С. Старченкова определили, что от степени конструктивности стратегии, модели поведения могут способствовать или препятствовать успешности преодоления профессиональных стрессов, влиять на сохранение здоровья субъекта общества и труда².

Эффективность копинга оценивается при его завершении, т. е. когда стрессовая ситуация для индивида становится незначимой как раздражитель и освобождается энергия для решения новых задач. Критерием эффективного совладания является психологиче-

¹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Указ. соч. С. 442.

² Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. Санкт-Петербург, 2001. С. 317.

ское благополучие человека, выраженное в снижении уровня тревожности, раздражительности, психосоматической симптоматики, депрессивных показателей, а также в изменении отношения к проблеме и ослаблении чувства уязвимости к стрессам.

При преодолении внутриличностного конфликта возможно использовать различные приемы приспособления к данному виду конфликта.

Когнитивные приемы приспособления к ситуации внутриличностного конфликта:

1) позитивное истолкование и нахождение в данной ситуации позитивных моментов;

2) ролевое поведение, когда принимается определенная роль и поведение строится в соответствии с ней, а в итоге промахи приписываются роли, а не относятся к себе;

3) идентификация личности с людьми более удачливыми, с мощными организациями и объединениями.

Эмоциональные приемы приспособления:

1) отказ от сомнительных ситуаций, которые, по мнению субъекта, влекут за собой проблемы, приводящие к негативным эмоциональным переживаниям;

2) фокусирование на эмоциях, т. е. борьба со своими негативными эмоциями и болезненными ощущениями, а не с проблемой, вызвавшей их.

Конструктивно работают такие *психологические техники и приемы*, как:

1. «*Фантазии о будущем*». Цепочка вопросов: Когда проблема может разрешиться? Что может этому способствовать? Пофантазируйте: если бы мы встретились тогда, когда у вас уже было все в порядке, что бы вы ответили на вопрос: «Что вам помогло? Что еще могло бы вам помочь?».

2. «*Опора на прогресс*». Был ли в последнее время такой период, когда проблема исчезала или значительно уменьшилась? Как вы думаете, почему? Что этому способствовало? Что мы все могли бы сделать, чтобы закрепить эти механизмы?

3. «*Проблема как решение*». Чему может научить вас эта проблема? Чем она может быть полезна для вас?

Доказали на практике свою эффективность следующие технологии преодоления внутриличностного конфликта: формулировка желаемого результата; продуцирование альтернативных путей разрешения внутреннего конфликта; оценка преимуществ и недостатков альтернатив.

Кроме того, конструктивному преодолению внутриличностного конфликта способствуют следующие преобразующие стратегии:

1) «сравнение, идущее вниз», когда субъект сравнивает себя с людьми, находящимися в еще более незавидном положении;

2) «идущее вверх сравнение», когда субъект вспоминает о своих успехах в других областях;

3) «предвосхищение печали», позволяющее подготовиться к возможным нелегким испытаниям;

4) «антиципирующее совладание»¹, когда субъект вырабатывает стратегию основным девизом которого является «надейся на лучшее, но готовься к худшему», тем самым предвосхищает психотравмирующие ситуации, собственные эмоциональные феномены.

В.Д. Менделевич и С.Л. Соловьёва² показали, что гармоничные характерологические черты и свойства личности, а также неврозустойчивость способны формироваться лишь в случае использования таких принципов антиципационного совладания, как:

а) отказ от претензий («мне никто ничего не должен»);

б) отказ от однозначности (при истолковании происходящих событий – «это может значить все, что угодно»);

в) отказ от фатальности (при истолковании будущих событий – «все возможно»);

г) выработка стратегии «антиципирующего совладания» и «предвосхищающей печали» взамен «предвосхищающей радости».

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что конструктивное преодоление внутриличностного конфликта можно рассматривать как индивидуальный способ взаимодействия субъекта с ситуацией возникновения конфликта и социальным окружением в соответствии с его психологическими возможностями и значимостью ситуации конфликта в жизни.

¹ Антиципация – предвосхищение, предугадывание, представление о предмете или событии, возникающее до акта их восприятия, ожидание наступления события. Представление о результате того или иного процесса, возникающее до его реального достижения и служащее средством обратной связи при построении действия.

² Менделевич В. Д., Соловьёва С.Л. Неврология и психосоматическая медицина: монография. Москва, 2002.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию внутриличностный конфликт. Какова его структура?
2. По каким основаниям классифицируется внутриличностный конфликт? Составьте схему типов конфликтов, выделенных по разным критериям.
3. Вспомните внутриличностный конфликт, в который Вы попали, и опишите его. Какой способ урегулирования Вы выбрали?
4. Перечислите стратегии и способы преодоления внутриличностных конфликтов. Приведите примеры.
5. Что мешает и что помогает адекватному восприятию межличностного конфликта?
6. Какие психологические условия способствуют эффективно-му разрешению внутриличностного конфликта?
7. Какие качества личности руководителя ОВД способствуют конструктивному разрешению межличностных конфликтов? Как Вы думаете, какие из этих качеств присущи Вам?

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 настоящее время отечественными учеными-конфликтологами А. Я. Анцуповым (2009) и А. И. Шипиловым (2009) исследуются проблемы, связанные с психологией групповых социально-психологических конфликтов. Благодаря усилиям отечественных ученых, стала активно развиваться конфликтологическая проблематика.

Важно отметить, что групповые конфликты, как правило, имеют непростые психологические последствия. Межгрупповые конфликты детерминированы не только особенностью юридико-значимой ситуации, в которой он развивается, но зависят от психологических особенностей неформальных лидеров, особенностей протекания групповой динамики.

Необходимость исследования причин межгрупповых, личностно-групповых конфликтов обусловлена познанием теоретических оснований групповых конфликтов, формированием новых взаимоотношений в служебных коллективах. Групповые конфликты представляют собой не что иное, как столкновение потребностей, мотивов, целей и ценностей противоположных сторон, где одна сторона может быть группой, служебным коллективом.

Оперативно-служебная деятельность, осуществляемая в условиях личностно-группового или межгруппового конфликта, характеризуется высокими психоэмоциональными перегрузками, которые могут провоцировать дальнейшее развитие конфликтных взаимоотношений, усиливать остроконфликтное противостояние.

Важно также отметить, что сформированная конфликтологическая компетентность позволяет оценить риски возникновения социально-психологического конфликта, оценить перспективы развития по пути конструктивного разрешения.

Причины социально-психологического конфликта имеют выраженную как объективную, так и субъективную природу. Учет психологических условий, приведших к развитию конфликта, противоборства мотивов, целей, интересов оппонентов позволяют оценить динамику развития конфликта.

Основными причинами социально-психологических конфликтов являются:

- *организационно-управленческие*, обусловленные спецификой деятельности служебных коллективов;

- *структурно-организационные причины* проявляются в дисбалансе особенностей структуры организации и специфики профессиональной деятельности;

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

- *лично-функциональные причины социально-психологического конфликта* детерминированы частичным соответствием сотрудника профессионально важным качествам, предъявляемым к искомой должности;

- *ситуативно-управленческие причины конфликтов* детерминированы возможными ошибками, которые могут проявляться в процессе выполнения оперативно-служебной деятельности.

Анализируемые ситуации могут формироваться индивидуально-личностными причинами: незнание истинных причин, заблуждение, не в полной мере объективная оценка конфликтной ситуации, разные реально действующие мотивы личности или группы.

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

Важно заметить, что в ОВД социально-психологические конфликты детерминированы различными организационно-управленческими причинами, но существуют также 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, тем более конфликт воспринимается как угрожающий группе, в результате чего агрессия подавляется, и в таких группах конфликт может носить разрушительный характер.

В несплоченных группах 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 считал, что «реалистическая теория группового конфликта» является протестом на психологизированное объяснение межгрупповых конфликтов, интерпретирующее их как «проективное выражение проблем» самой группы. Своим названием эта теория обязана обращением к т. н. «реалистическим» источни-

кам группового конфликта, а ее исходным тезисом является предположение о «рациональности» конфликта.

Основные положения «реалистической теории группового конфликта» были сформулированы 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 остракизма¹ членов группы, отклоняющихся от групповых норм.

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

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 полагал, что реальная угроза способствует более полному осознанию индивидом собственной групповой принадлежности (идентичности). По М. Шерифу, враждебность тем больше, чем значительнее подвергающаяся угрозе ценность, чем существен-

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

нее 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 Л. Козером и конкретизировано М. 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.

Анализируя возможную остроту межгруппового конфликта, необходимо отметить, что: чем больше группы вовлечены в конфликт эмоционально, тем острее конфликт; чем выше степень причастности групп к конфликту, тем сильнее они вовлечены в него эмоционально; чем сильнее вражда между группами, принимающими участие в конфликте, тем сильнее эмоции, вызванные конфликтом; чем сильнее соперничество участвующих в конфликте, тем сильнее их эмоции, вызванные конфликтом – чем лучше «сгруппированы» группы, втянутые в конфликт, тем он острее; чем выше относительная сплоченность участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт; чем крепче согласие участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт; чем меньше изолированы и обособлены конфликтующие группы, благодаря широкой социальной структуре, тем острее конфликт; чем меньше конфликт служит средством достижения цели и чем больше он становится самоцелью, тем он острее; 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, нельзя сказать, что 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 вызываются 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 образуются структурирование группы.

К. Левин предложил психодинамическую теорию, т. к. в теории поля К. Левина наиболее важным фактором, определяющим частоту конфликтов в группе, является общий уровень напряжения. Конфликт зависит от социально-психологических отношений в группе, какое событие в группе приведет 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 напряжение 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.

М. Дойч сформулировал закон взаимоотношений, выделив *основные категории – кооперацию и конкуренцию, 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 дружелюбие 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 согласие с идеями других, большее чувство сродства в 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 группах, стиль руководства, мотивация деятельности, решение задач управления.

Р. Кричевский и Е. Дубовская¹ 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.

¹ Кричевский Р. Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. Москва, 2001.

Т.А. Полозова¹ 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 системы 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.

Н. И. Фрыгина 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 оппонентами.

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.

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

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

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.

¹ *Ташева А.И.* Психологические тесты. Опросник «Ретроспективная рефлексия конфликтов». Ростов-на-Дону, 1996.

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

Потребность оптимизации социально-психологического климата коллективов диктует настоятельную необходимость выявления причин возникновения конфликтов между их членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи – разработка социально-психологической типологии конфликтов. Такая типология предлагается на основе исследования особенностей межличностных взаимоотношений в различных служебных коллективах (табл. 2).

Таблица 2

Типология конфликтов

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
2. Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
3. Противоречие действий принятым нормам	Конфликт поведения и норм в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
4. Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

В основе этой типологии лежат взаимосвязи сотрудников в рамках их отношений в коллективе:

1) это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной служебной деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер;

2) это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности сотрудников ОВД к одному коллективу;

3) это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями сотрудников в общении.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей служебной деятельности (например, трудности выполнения поставленной задачи, неправильное разрешение какой-либо рабочей ситуации и т. д.);

2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей сотрудников ОВД в рамках их совместной профессиональной деятельности (например, конфликт из-за карьерного роста, распределения служебных обязанностей, недовольство предложенным графиком отпусков и т. д.);

3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной профессиональной деятельности (например, конфликт вследствие нарушения дисциплины и законности кем-либо из активного ядра коллектива);

4) сугубо личные конфликты между сотрудниками ОВД, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

В реальной деятельности служебных коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Эффективность управленческой деятельности руководителей ОВД, направленная на профилактику, недопущение и разрешение социально-психологических конфликтов, обеспечивается учетом социально-психологических факторов, определяющих стратегии поведения в конфликтных ситуациях служебной деятельности, стиль управленческой деятельности руководителя, уровень конфликтности в коллективе.

Умелое управление конфликтами является одной из важных профессиональных компетенций для руководителей разных уровней. В ходе проведения эмпирического исследования на базе Академии управления МВД России. было осуществлено анкетирование руководителей (заместителей) территориальных органов (далее – ТО) МВД России районного и регионального уровня (полиции, внутренней службы, юстиции), а также руководителей (заместителей) ТО Министерства юстиции и внутренних дел Монголии, в котором приняли участие 62 руководителя (заместителей руководителя); из них – 55 руководителей ТО МВД России и 47 руководителей ТО Главного управления полиции Министерства юстиции внутренних дел Монголии, которые оценили:

- особенности и частоту возникновения социально-психологических конфликтов в подразделениях ОВД (полиции Монголии);
- причины, послужившие их появлению, способы их предупреждения и разрешения;
- наличие социально-психологических знаний, которыми обладают опрошенные руководители, и применяют ли они их в практической деятельности.

Эмпирическое исследование проводилось в целях выявления особенностей предупреждения конфликтов в деятельности руководителя ОВД, выявления стилей разрешения конфликтных ситуаций руководящим составом подразделений полиции.

Анализ результатов опроса руководителей ОВД выявил, что они считают обязательным наличие психологических знаний и умений по профилактике социально-психологических конфликтов у сотрудников, назначаемым на руководящую должность (рис. 7).

Необходимость наличия психологических знаний и умений по профилактике конфликтов при назначении на руководящую должность в ТО полиции Монголии (в процентном соотношении)

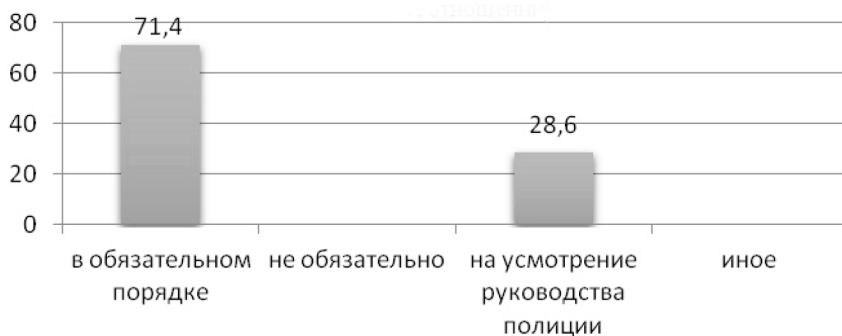


Рис. 7. Необходимость наличия психологических знаний и умений по профилактике конфликтов руководителей полиции Республики Монголии

Подчеркивают наличие определенных психологических знаний и умений профилактики конфликтов у сотрудника, назначаемого руководителем ТО полиции Монголии в обязательном порядке – 71,4 %, оставшиеся 28,6 % считают, что наличие психологических знаний и умений для профилактики конфликтных ситуаций должно быть на усмотрение руководства полиции Монголии.

Сотрудники руководящего звена ОВД (91 %) считают, что наличие психологических знаний, умений и навыков предупреждения социально-психологических конфликтов у сотрудников, назначаемых на руководящие должности в ТО МВД России необходимо в обязательном порядке (рис. 8), а наличие данной компетенции у назначаемых сотрудников на руководящие должности не обязательно – считают 3,6 %.

**Необходимость наличия психологических знаний и умений
по профилактике конфликтов
при назначении на руководящую должность в ТО МВД России
(в процентном соотношении)**

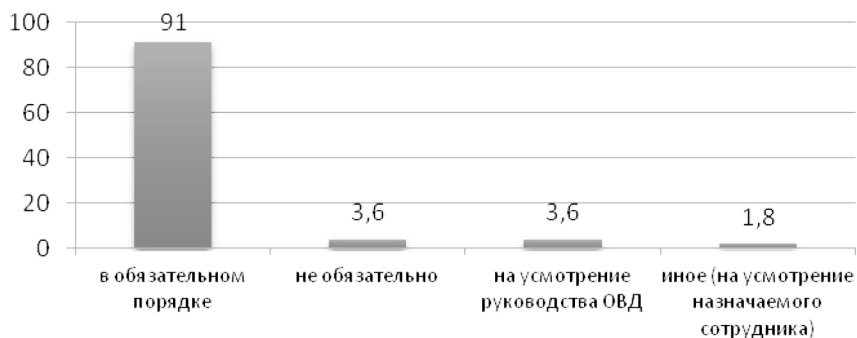


Рис. 8. Необходимость наличия психологических знаний и умений по профилактике конфликтов руководителей МВД России

Также, 3,6 % респондентов отметили, что наличие указанных знаний и умений профилактики конфликтных ситуаций должно быть на усмотрение руководства ОВД; 1,8 % опрошенных указали, что необходимость владения данной компетенцией обусловлено личностной позицией сотрудника, назначаемого на руководящую должность в ОВД Российской Федерации.

При возникновении конфликта в подразделении, большая часть руководителей ТО полиции Монголии – 85,7 % считают необходимым руководителю ТО самостоятельно разрешать зародившийся конфликт; 14,3 % считают, что руководитель при возникновении конфликта в подразделении должен выступать в качестве «третьей-стороны» (рис. 9).

**Позиция руководителей ТО полиции Монголии
при разрешении конфликтов в подразделении
(в процентном соотношении)**

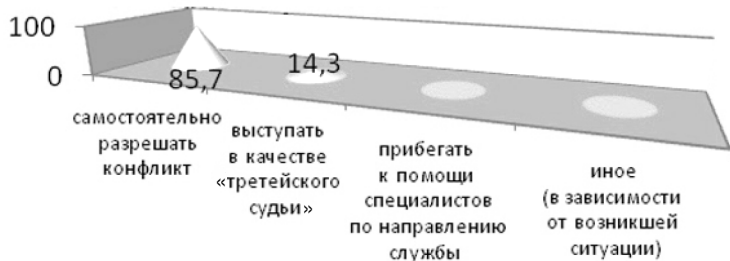


Рис. 9. Стратегии урегулирования конфликта руководителей полиции Республики Монголии

Большая часть руководителей ТО МВД России – 54,5 % – считают, что при разрешении конфликтов в подразделении руководитель ОВД должен выступать в качестве «третьей стороны»; 20 % отмечают, что разрешать возникшие конфликты руководитель обязан самостоятельно; 18,2 % считают, что в данной ситуации необходимо прибегать к помощи специалистов по направлению служебной деятельности данного подразделения; 7,3 % считают, что руководитель ОВД должен поступать при разрешении конфликтов в зависимости от сложившейся ситуации, т. е. по обстоятельствам (*рис. 10*).

**Позиция руководителей ТО МВД России при разрешении
конфликтов в подразделении (в процентном соотношении)**

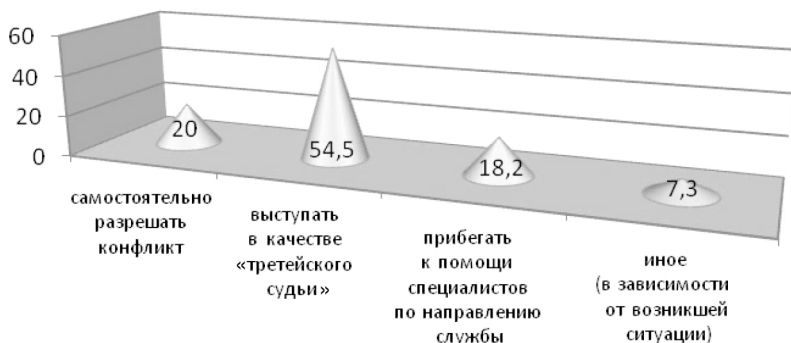


Рис. 10. Стратегия урегулирования конфликта руководителей МВД России

Анализируя мнения руководителей ТО полиции Монголии и ТО МВД России (*рис. 9 и 10*), можно сделать вывод, что монгольские коллеги самостоятельно регулируют разрешение конфликтной ситуации, не прибегая к помощи посредников и специалистов-психологов. Руководители ТО МВД России при возникновении социально-психологических конфликтов, помимо самостоятельного разрешения урегулировании конфликтных ситуаций, используют ресурс «третейского судьи» и обращаются за консультацией к специалистам-психологам.

Таким образом, руководители ТО ОВД двух стран считают наличие конфликтологической компетентности обязательным, выделяя основные ее характеристики: целеустремленность, рефлексивность, коммуникативность, социальность и способность к профессионально-личностному развитию.

Подавляющее большинство сотрудников ОВД руководящего звена МВД России (94,6 %) так же, как и их монгольские коллеги (100 %), считают необходимым условием профессиональной успешности совершенствование профессиональных умений и навыков профилактики конфликтов в своей служебной деятельности. Только 5,4 % руководителя ТО МВД России отмечают, что руководитель ОВД сам должен решать, нужно ли ему повышать профессиональные умения предупреждения конфликтных ситуаций в служебном коллективе.

Обращаясь к формам повышения профессиональных знаний и умений по предупреждению конфликтов у руководителей ТО полиции Монголии, следует отметить, что большинство сотрудников руководящего звена полиции Монголии (71,4 %) считают повышение данных навыков именно в системе профессиональной подготовки сотрудников полиции; 14,3 % руководителей полагают, что указанные знания и умения нужно повышать в рамках самоподготовки, и 14,3 % считают повышение профессиональных знаний и умений по предупреждению конфликтов проводить на базе ЦПП или ВУЗа (*рис. 11*).

**Формы повышения профессиональных знаний и умений
по профилактике конфликтов в служебной деятельности
руководителей ТО полиции Монголии
(в процентном соотношении)**

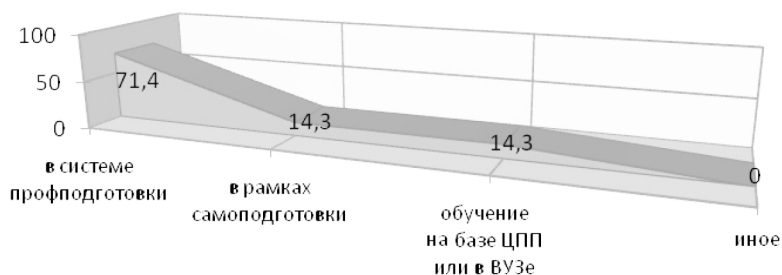


Рис. 11. Эффективность профессиональной подготовки руководителей полиции Республики Монголии

На рис. 12 показано, что 43,6 % руководителя ТО МВД России считают необходимым повышение профессиональных знаний и умений по профилактике конфликтов в служебной деятельности осуществлять в системе профессиональной подготовки сотрудников полиции, и такое же количество руководящего звена ОВД (43,6 %) считают нужным повышение указанных знаний и умений проводить на базе ЦПП или ВУЗа. Оставшиеся 12,8 % руководителей ТО МВД России считают, что повышать уровень профессиональных знаний и умений по профилактике конфликтов необходимо в рамках самоподготовки (Приложение 1).

**Формы повышения профессиональных знаний и умений
по профилактике конфликтов в служебной деятельности
руководителей ТО МВД России (в процентном соотношении)**

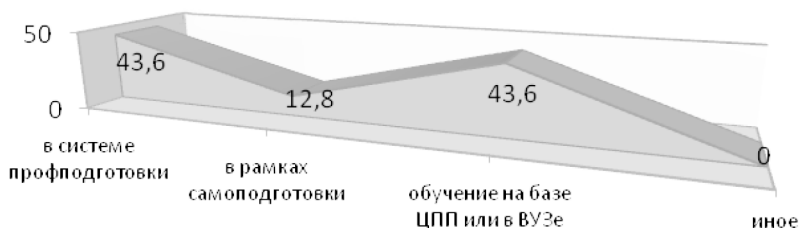


Рис. 12. Эффективность профессиональной подготовки руководителей МВД России

Проводя сравнение между руководителями ТО полиции Монголии и ТО МВД России видно, что большинство руководителей считает, что повышение своих профессиональных знаний и умений по предупреждению конфликтов в служебной деятельности нужно осуществлять именно в системе профессиональной подготовки сотрудников полиции, т. е. без отрыва от исполнения своих служебных обязанностей.

Руководители полагают, что учет степени сформированности данной компетентности является обязательным условием при назначении на вышестоящую должность. Наличие конфликтологической компетентности свидетельствует о том, что у руководителя ОВД присутствует профессиональная осведомленность о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать психотехнологическое содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации, а также есть способность проводить деятельность, направленную на минимизацию деструктивных последствий конфликта, и способствовать конструктивному разрешению социально-психологического конфликта.

Важно отметить, что по вопросам профилактики социально-психологических конфликтов в служебных коллективах, руководители подразделений обеих стран не всегда применяют идентичные психологические приемы и методы предупреждения социально-психологических конфликтов, возникающих в ТО. Они имеют различный уровень необходимых психологических знаний для разрешения социально-психологического конфликта в служебном коллективе. Так, руководители ТО полиции Монголии и руководители ТО МВД России считают необходимым повышать и развивать уже имеющиеся психологические знания по предупреждению социально-психологических конфликтов, готовы повышать уровень сформированности психологических знаний, умений и навыков по профилактике социально-психологических конфликтов в процессе профессионально-психологической подготовки.

По субъектному признаку 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.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – груп-

па. 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 – это субъективное восприятие личностью своего статуса. Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности. Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Сотрудник ОВД 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 завышении 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; критика конфликтующего; эйфория конфликтующего.

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 отступает от сложившихся групповых норм поведения. Иногда причиной такого конфликта является наличие 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»: такие виды конфликтов принято называть межгрупповыми. 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 противоборствующей 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 объясняются внешними обстоятельствами.

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

Целесообразно обозначить 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 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.

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

Учеными выделяются психологические особенности развития группы¹:

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 «отверженного» сопровождается агрессивной разрядкой напряжения, т. к. агрессивность снимает напряжение и такой член группы может быть изгнан.

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.

¹ Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. Москва, 1988.

Охватывая определенные аспекты ингруппового (ингруппа – группа, которую индивид считает своей) поведения на социальном уровне, и аттитудов, и восприятий на индивидуальном уровне, понятие этноцентризма, или ингрупповой тенденции служит своеобразным мостом между социологическими теориями групповых отношений и психологическими теориями межличностной аттракции (от англ. *attraction* – притяжение, тяготение) – установкой на другого 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 (экстраполяция¹ – 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 группы²:

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 организационной культуры);

¹ Грицанов А.А. Новейший философский словарь. Минск, 1999.

² Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. Москва, 1998. С. 252–263.

– использование координирующих механизмов (в частности, в крупных организациях могут создаваться специальные интеграционные службы, задачами 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.).

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.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию групповые конфликты. Каковы причины возникновения групповых конфликтов? Какова структура групповых конфликтов?
2. По каким основаниям классифицируются групповые конфликты? Составьте схему типов конфликтов, выделенных по различным основаниям.
3. Вспомните групповой конфликт, в который Вы попали, и опишите его. Какой способ урегулирования Вы выбрали?
4. Перечислите стратегии и способы преодоления групповых конфликтов. Приведите примеры.
5. Что мешает и что помогает адекватному восприятию группового конфликта?
6. Какие психологические условия способствуют эффективному разрешению группового конфликта?
7. Какие качества личности руководителя ОВД способствуют конструктивному разрешению групповых конфликтов? Как Вы думаете, какие из этих качеств присущи Вам?

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 научной 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 вопросов¹.

¹ Шапошников А. К. Этимологический словарь современного русского языка. Москва, 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»¹.

В «Толковом словаре русского языка» Д. Н. Ушакова (1935) переговоры понимаются только в одном значении, а именно, как заключительный этап по окончании войны². 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 разговор³. 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 людьми⁴.

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 предназначение⁵.

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

В основу теоретических исследований переговоров были положены разработки по конфликтам, в т. ч. по способам их преодоления на основе посредничества. Основы конфликтологии как междисципли-

¹ *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. Санкт-Петербург, 1863–1866. Т. 3. С. 214.

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

³ Словарь русского языка. 22-е изд. / под ред. С. И. Ожегова. Москва, 1949. С. 246.

⁴ *Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками. Москва, 1993. С. 14.

⁵ *Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. Москва, 2006. С. 10, 11.

плинарной научной отрасли закладывались в конце XIX в., при этом основы теории социальных и политических конфликтов разрабатывались в трудах таких известных ученых, как М. Вебер¹, К. Боулдинг², Э. Дюркгейм³, Р. Дарендорф⁴ и др.

Изучению зарубежных и отечественных научных и практических источников, касающихся психологии переговоров, посвящено исследование А. В. Мартыновой, В. О. Зверева⁵. 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), 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

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

² Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки // Исследования по общей теории систем. Москва, 1969. С. 2.

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

⁴ Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва, 2002. С. 13.

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

на партнера и нейтрализации воздействия с его стороны, – это приемы, способствующие достижению договоренностей. Переговоры, переговорное мастерство, анализ конкретных переговорных ситуаций – все это способствует формированию науки переговоров.

Понятие «переговоры» используется не только в официальных политических переговорах, но и в различных ситуациях деловой и частной жизни. Это определяется сходством процесса взаимодействия в различных условиях межличностного и группового общения, повторяемостью определенных структурных элементов данного процесса, используемыми приемами и действием одинаковых психологических механизмов.

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»¹. 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 практики².

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 совпадаю-

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Москва, 1990. С. 82.

² Бодаев А. А. Психология о личности. 2-е изд. Москва, 2008. С. 69.

щих оценок, прогнозирование перспектив переговоров¹. 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. Определены *типы ценностей группового субъекта рефлексивно-диалогического взаимодействия в ходе переговоров*: процессуальный, целевой, избегающий, преодолевающий и реализующий.

Проблема переговоров изучалась с позиции правовой науки и юриспруденции. Проблема переговорной деятельности сотрудников ОВД 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. ОВД, 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 рекомендаций².

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 органи-

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

² Илларионов В.П. Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы): монография. Москва, 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. Москва, 1995. С. 61.

зационных 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 изучения¹.

В.А. Пантелеев (1998), В.М. Щукин (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 ОВД, других правоохранительных органов, органов власти, а также для лиц, его совершивших². Для понимания процессов, происходящих при совершении преступления, захвате заложников и для организации предупреждения и пресечения этих фактов имеет существенное значение 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 преступниками³. 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 проведена апробация переговорных вводных, которая осуществлялась при проведении различных видов командно-штабных учений.

¹ Майдюков А.Ф. Значение переговорного процесса в освобождении заложников, захваченных террористами. Организация подготовки переговорщиков // Операции по освобождению заложников: материалы международного семинара. Москва, 1996. С. 57.

² 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. Москва, 1998. С. 95; Баев А.А. Управление органами внутренних дел и внутренними войсками при освобождении заложников: дис... канд. юрид. наук. Москва, 1996. С. 78; Щукин В.М. Организация деятельности группировки сил и средств органов внутренних дел по предотвращению и пресечению захватов заложников террористами: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2006. С. 84.

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

В Академии управления МВД России с 1990-х гг. В.П. Илларионов (1994)¹, А.Ф. Майдыков (1996)², Н.В. Андреев (1997)³ проводили подготовку по переговорной деятельности, при этом особое внимание уделялось профессионально-психологической подготовке в форме командно-штабных учений и деловых игр⁴.

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. В отношении участников переговоров применяются жесткий и мягкий подход к решению проблемы⁵.

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* – BATNA – 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 переговоров. Если же в ходе переговоров одна из сторон обнаруживает более

¹ Илларионов В.П. Переговоры с преступниками. С. 87.

² Майдыков А.Ф. Указ. соч. С. 56–59.

³ Андреев Н.В. Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях. Москва, 1997. С. 32.

⁴ Столяренко А.М. Экстремальная психопедагогика. Москва, 2002. С. 105.

⁵ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Москва, 1990. С. 62.

выгодную альтернативу, переговоры могут быть прерваны¹. 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, личностные 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»².

Дж. И. Ниренберг (1997)³ 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. И. 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.

Гарвардские ученые Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон (2006) рассматривали переговоры как взаимное общение с целью достижения

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

² Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С. 10, 11, 21, 67.

³ Ниренберг Дж. И. Гений переговоров. Минск, 1997. С. 152, 154, 167, 378.

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 она будет оптимальной, ясной. Разумная стратегия невозможна без качественной подготовки, – целесообразно разрабатывать пошаговую стратегию, четко представлять территорию переговоров¹.

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 проблемы².

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 действий, напряжение нарастает, перегово-

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

² Там же. С. 37.

ворщику 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 (при наличии 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 них и других правоохранительных органов современную переподготовку, которая проводится в Академии ФБР¹.

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) информация, полученная 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;

¹ Официальный сайт ФБР. Режим доступа: URL: 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. Паттерсон¹, Дж. Гренни, Р. Макмиллан, Э. Свитцлер (2012) и М. Гоулстон² (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 жесткой³.

Р. Чалдини (2014)⁴ 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»);

¹ Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон и др. Москва, 2012. С. 19.

² Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. Москва, 2014. С. 21, 46–47, 204.

³ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва, 2013. С. 110, 129, 159, 316.

⁴ Чалдини Р. Психология влияния. Санкт-Петербург, 2014. С. 31; Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С. Психология убеждения, 50 доказанных способов быть убедительным. Москва, 2013. С. 25, 50, 61.

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

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, а также 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 состоит из ряда 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, обстановку¹.

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 (рис. 13).

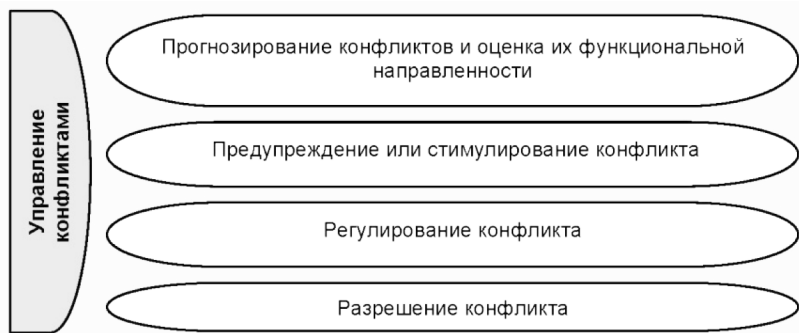


Рис. 13. Виды деятельности по управлению конфликтами

¹ Сухов А.Н. Социальная психология: учебное пособие. 11-е изд., стереотип. Москва, 2014. С. 24.

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. Важно отметить, что А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2001) считают важным *принцип компетентности 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.

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 противоборства 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 (*рис. 14*). 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. 14. Основные переговорные стратегии

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

При нацеленности руководителя на реализацию более сложных стилей руководства потребуются повышение психолого-коммуникативной компетентности, чтобы ориентация на отношения с людьми обеспечила профилактику деструктивных конфликтов и повышение мотивации подчиненных, рост их психологической готовности и мобилизованности на выполнение служебных задач¹.

Определяется несколько стилей ведения переговоров: мягкий стиль, жесткий стиль и принципиальный метод (табл. 3).

¹ Костина Л. Н. Психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: учебное пособие. В 2-х ч. Орёл, 2011. Ч. 1. С. 100.

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. 4).

Таблица 4

Основные стратегии ведения переговоров в кризисных ситуациях

Компоненты	Принцип	Поведение
СТРАТЕГИЯ «ПОМОЩЬ»		
Соучастование	Показать симпатию	Готовность слушать, реагировать с эмпатией
Эквивалент подобия	Сходство	Выступать совместно, назначить «внешнего врага»
Эмоциональная привлекательность	Личностное отношение	Отвечать на чувства, внимание, предложить альтернативу, проявить уважение
СТРАТЕГИЯ «ДАВЛЕНИЕ»		
Запугивание (угроза)	Сдерживание тревоги	Предупредить о последствиях, личный выпад (наступление), воздействие
Налагаемое ограничение	Дефицит	Отложить уступки, игнорировать оппонента
Прямое давление	Угроза (шантаж)	Повторить запрос («Отпусти!»), воздействовать свершившимся фактом
СТРАТЕГИЯ «АВТОРИТЕТ»		
Уполномоченность	Законности	Ссылаясь на правила и законы, мнение других
Заслуживающий доверие	Авторитет	Показать надежность, знания эксперта
СТРАТЕГИЯ «АРГУМЕНТЫ»		
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 оппонентом как противоположный, т. к. индивид, в чем-то похожий, вызывает большую симпатию. Тактики, которые подпадают под эту стратегию: опыт, общий враг, созависимость.

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 подпадает 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.

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 применяют в данной стратегии – достоверность, надежность, а также ресурс, который есть у переговорщика

в распоряжении, например, оппонент знает, что социальное положение и возможности переговорщика позволяют справиться с кризисной ситуацией, что можно доверять, 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 оппонентов.

Следовательно, были выделены две переменные, которые могут повлиять на эффективность использования основных четырех переговорных стратегий: тип кризисной ситуации и социально-психологические особенности личности оппонентов (*Приложение 6*).

В частности, исследования показывают, что сотрудники Госавтоинспекции и граждане используют типичные действия, которые способствуют перерастанию конфликтных ситуаций в конфликт: агрессия, превосходство, эгоизм. Возникающие разрушающие переживания затрудняют достижение целей конфликтующих сторон, а сами действия приводят к неизбежным конфликтам, которые решать значительно труднее, чем конфликтные ситуации¹.

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,

¹ Костина Л. Н., Костина Е. Ю. Психологические знания в обеспечении безопасности дорожного движения: монография. Москва, 2018. С. 22.

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 контекста¹. 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 частности, уровень сформированности навыков многовариантного разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций².

В структуру конфликта можно включить следующие элементы:

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

При этом степень нарушенности 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», которые в основном используются по отношению 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.

В этом смысле урегулирование может описываться, например, как результат организованного успешного побуждения (или при-

¹ Самойленко Е.С. Процесс сравнения в системах познания, общения и личности: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2012. С. 316.

² Касперович Ю. Г., Костина Л. Н., Марьин М. И. О формировании профессиональных навыков и качеств у сотрудников Госавтоинспекции для противодействия провокационному поведению участников дорожного движения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71). С. 108.

нуждения) 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. Ковалёв), «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 исчерпании инцидента. Это 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»¹, разрешение конфликта – это минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно осуществляемая через поиск компромисса, достижение согласия и т. д. А. Дмитриев (2000) определяет разрешение конфликта как достиже-

¹ Гулина М.А. Энциклопедия социальной работы. Санкт-Петербург, 2008. С. 211.

ние соглашения по спорному вопросу между участниками¹. 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. Галтунг² выделял следующие этапы в разрешении конфликта:

- решить, кто является победителем и кто побежденным, каким станет 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 конфликта³.

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 этап⁴.

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 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.

¹ Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. Москва, 2000. С. 16.

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

³ Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: дис. ... д-ра психол. наук. Санкт-Петербург, 1995. С. 161.

⁴ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Москва, 2003. С. 25.

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 отстоять свою позицию, но и возможность избежать конфликта (*Приложение 2*).

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.

Вопросы и задания

1. *Дайте определение понятию переговоры. Какова их структура?*
2. *Перечислите основные стратегии ведения переговоров в кризисных ситуациях.*
3. *Дайте определение понятий, 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. Аницупов), «угашение» (В. Добрович), «урегулирование» (А. Хилл), «устранение» (Ф. Эмери), «улаживание» (А. Гозман).*
4. *Какие четыре психологических фактора, определяющих выбор модели переговорной игры, были выделены учеными?*
5. *Какие ученые обосновали рациональный подход к переговорам и выдвинули концепцию «разумных переговоров»?*
6. *Перечислите психологические условия, способствующие эффективному ведению переговорного процесса в различных юридически значимых ситуациях.*
7. *Какие качества личности руководителя ОВД способствуют эффективному ведению переговоров? Как Вы думаете, какие из этих качеств присущи Вам?*

Заключение

Эффективность управленческой деятельности руководителей ОВД, направленная на профилактику, недопущение и разрешение социально-психологических конфликтов, обеспечивается учетом социально-психологических факторов, определяющих стратегии поведения в конфликтных ситуациях служебной деятельности, стиль управленческой деятельности руководителя, уровень конфликтности в коллективе. Умелое управление конфликтами является одной из важных профессиональных компетенций для руководителей различных должностных уровней.

Важнейшая задача руководителя ОВД в процессе управления социально-психологическими конфликтами заключается в их объективном комплексном анализе с целью использования положительного опыта разрешения конфликтов и недопущения развития деструктивных социально-психологических конфликтов.

Процесс управления социально-психологическими конфликтами предполагает реализацию современных психотехнологий. Для эффективного решения возникающих проблем каждому сотруднику ОВД необходимо овладеть необходимым минимумом теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликте, т. е. получить конфликтологическую подготовку.

При соблюдении системности и согласованности в урегулировании конфликта, психотехнологии позволят достичь значительного управленческого результата, направленного на стабилизацию взаимоотношений и взаимодействий различных субъектов конфликта, оказать влияние на повышение уровня личного авторитета руководителя ОВД, который иллюстрирует отношение к нему подчиненных и развитие служебной карьеры в ОВД в целом.

Как показали проведенные исследования, современные руководители ОВД ориентированы на реализацию в повседневной практике взаимодействия с подчиненными субъектно-соучаствующего подхода, т. к. он близок отечественной ментальности и способствует эффективному предупреждению и урегулированию конфликтов.

Имеющаяся конфликтологическая компетентность современных руководителей ОВД позволяет предупреждать возникновение конфликтных, кризисных юридико-значимых ситуаций. Одной из основных психотехнологий формирования компетентности является социально-психологический тренинг, который позволяет моде-

лизовать различные конфликты в оперативно-служебной деятельности и способствовать выбору эффективных путей их преодоления.

Изучение управления социально-психологическими конфликтами способствует более эффективно осуществлять профессиональную деятельность, лучше ориентироваться в сложной социально-психологической действительности, находить верные решения в нестандартных ситуациях, эффективно обеспечивать охрану общественного порядка и борьбу с преступностью в экстремальных условиях.

В контексте управления социально-психологическими конфликтами актуализируется значение социально-психологических управленческих технологий как организационных способов решения юридико-значимых проблем. Среди таких технологий выделяются: психодиагностика, психологическое прогнозирование, позволяющее предвидеть последствия предпринимаемого комплекса мер.

Список литературы

Нормативные правовые акты

Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята 12 декабря 1993 г. на всенародном голосовании. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

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

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

Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. 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 Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 30 августа 2012 г. (ред. от 1 февраля 2018 г.) № 827. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Об утверждении Положения о Центральной аттестационной комиссии МВД России [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 2 июля 2013 г. № 500. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный

ресурс]: приказ МВД России от 1 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 [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 5 мая 2018 г. № 275. Доступ из информ.-правового портала «Гарант».

Основная учебная литература

Занковский А. Н. Организационная психология. Москва, 2009.

Конфликтология: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.З. Муштак и др.; под общ. ред. О.З. Муштука. Москва, 2011.

Котенёв И. О., Буданова Т. Ю. Психология регуляции служебного поведения сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2014.

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

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

Общая конфликтология / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. Москва, 2018.

Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебник / В. Л. Кубышко, В. В. Вахнина, В. М. Крук, А. Ю. Федотов. Москва, 2018.

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

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

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

Управление социальными конфликтами: учебник для курсантов и слушателей образовательных организаций высшего образования системы МВД России, сотрудников ОВД РФ / Т. Н. Кильмашкина. Москва, 2016.

Дополнительная литература

Антикризисная переговорная деятельность сотрудников органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебно-методическое пособие / В. В. Вахнина. Москва, 2018.

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

Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. Москва, 1974.

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

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

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

Анискевич А. С. Политический конфликт. Владивосток, 1994.

Анциупов А. Я., Прошанов С. Л. Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. Москва, 2004.

Анциупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Москва, 1999.

Аргентова Т. Е. Психология конфликта / Т. Е. Аргентова. Кемерово, 2006.

Баев А. А. Управление органами внутренних дел и внутренними войсками при освобождении заложников: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 1996.

Башкин М. В. Конфликтная компетентность. Ярославль, 2014.

Бодалев А. А. Психология о личности. 2-е изд. Москва, 2008.

Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций: учебное пособие. Москва, 2001.

Борисова С. Е. Управленческие функции и их моделирование в ходе социально-психологического тренинга с руководителями подразделений Госавтоинспекции // Психология и право. 2019. Т. 9. № 4.

Борисова С. Е. Провокационное поведение водителей престижных автомобилей в контексте обеспечения безопасности дорожного движения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2019. № 1 (76). Т. 24.

Борисова С. Е. Совершенствование профессиональной компетентности сотрудников госавтоинспекции в ситуациях речевой провокации водителей транспортных средств // Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика: сборник материалов Всероссийской науч.-практ. конференции / А. С. Душкин, Е. М. Марченко. 2018.

Борисова С. Е. и др. Спецкурс «Профессиональные действия сотрудников подразделений в условиях провокационного поведе-

ния участников дорожного движения»: учебное пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва, 2017.

Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки // Исследования по общей теории систем. Москва, 1969.

Васильев Н.Н. Особенности оперативно-розыскного процесса, осуществляемого по фактам преступлений (убийства, акты терроризма, захват заложников) // Основы оперативно-розыскной деятельности. Санкт-Петербург, 2004.

Вахнина В.В. Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников: учебно-методическое пособие / В.В. Вахнина. Москва, 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. Москва, 2014.

Вахнина В.В. Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях // Психология и право. 2016. № 2. Т. 6.

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. № 2. Т. 3.

Вахнина В. В., Штейников Н.А. Психологические особенности социально-психологических конфликтов в деятельности руководителя органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. № 3. Т. 3.

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

Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: учебное пособие. Минск, 2000.

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

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

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

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

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

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

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

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

Гришина Н. В. Психология ситуаций как область социально-психологических исследований. Санкт-Петербург, 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.]. Москва, 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. Санкт-Петербург, 2000.

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

Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва, 2002.

Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Акмеология. Санкт-Петербург, 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: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва, 2006.

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

- Дмитриев А. В.* Конфликтология: учебное пособие. Москва, 2000.
- Донцов А. И.* Психология коллектива / А. И. Донцов. Москва, 1984.
- Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. Москва, 2006.
- Душкин А. С., Юренкова В. А., Кораблёв С. Е.* Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учебно-практическое пособие. Санкт-Петербург, 2017.
- Дюркгейм Э., Мосс М.* О некоторых первобытных формах классификации. К исследованию коллективных представлений // Труды по социальной антропологии. Москва, 1996.
- Егидес А. П.* Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии): дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2004.
- Егоров К. А., Тюнис Л. Ю., Ульянина О. А.* Социально-психологический климат в служебных коллективах органов внутренних дел: учебное пособие. Москва, 2018.
- Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. Санкт-Петербург, 2001
- Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. Москва, 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. Москва, 1996.
- Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии. Ростов-на-Дону, 2004.
- Илларионов В. П.* Переговоры с преступниками (правовые, организационные, оперативно-тактические основы): монография. Москва, 1994.
- Илларионов В. П.* Правовые, организационные, оперативно-тактические основы переговоров с преступниками в целях предупреждения, раскрытия и расследования преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук. Москва, 1995.
- Калиниченко И. А., Костина Л. Н.* Основные направления в практико-ориентированном обучении психологов и социальных педагогов для органов внутренних дел // Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 6.
- Касперович Ю. Г., Костина Л. Н., Марьин М. И.* О формировании профессиональных навыков и качеств у сотрудников Госавтоинспекции для противодействия провокационному поведению участников дорожного движения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71).
- Кеннеди Г.* Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва, 2013.

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

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

Костина Л.Н. Психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: учебное пособие. В 2-х ч. Орёл, 2011.

Костина Л.Н. Модели поведения сотрудников ДПС ГИБДД во взаимоотношениях с участниками дорожного движения // Наука и практика. 2014. №1 (58).

Костина Л. Н., Костина Е.Ю. Психологические знания в обеспечении безопасности дорожного движения: монография. Москва, 2018.

Костина Л. Н. О вкладе ученых-психологов в историю органов внутренних дел Российской Федерации // Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития: сборник материалов Всероссийского симпозиума психологов / под общ. ред. Д.В. Сочинко. Рязань, 2019.

Конфликтология: учебник / Г. И. Козырев. Москва, 2018.

Конфликтология: учебно-методическое пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. Москва, 2015.

Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск, 2010.

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

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

Кубышко В. Л., Крук В. М., Федотов А.Ю. Психологическая подготовка: уроки и перспективы в контексте профессионально-личностного развития специалиста // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

Кубышко В. Л. и др. Экспериментальное обоснование модельного подхода в профессиональном психологическом отборе сотрудников правоохранительных органов // Психология и право. 2018. Т. 8. № 3.

Кубышко В. Л. и др. Интеграция психологических и информационных технологий в рамках метода ситуативно-образного моделирования проблемных ситуаций специалистов силовых структур // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

Крук В. М., Носс И. Н., Федотов А.Ю. Актуальные проблемы психологической работы в системе обеспечения надежности сотрудника: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.М. Крука. Москва, 2017.

Кубышко В. Л. и др. Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71).

Кубышко В.Л., Крук В. М. К междисциплинарно-психологическому анализу отечественных диссертационных исследований полиции Российской империи // European Social Science Journal. 2017. № 2-2.

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

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

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

Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учебное пособие. Москва, 2010.

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

Лепёхин Н.Н. Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация. Москва, 2014.

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

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

Мальцева Т.В. Диагностика внутриличностного конфликта профессионального становления будущих специалистов МВД России: метод. пособие. Москва, 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 У. Переговоры. Калуга, 1993.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. Москва, 1996.

Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. Москва, 1986.

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

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

Михайлова Т. В., Джонов А.В. Проблемы деструктивных взаимоотношений в служебных коллективах органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. Москва, 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. Москва, 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. Москва, 1998.

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

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

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

Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А.А. Бодалёва. Москва, 2011.

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

Психология социальных ситуаций / сост. Н.В. Гришина. Санкт-Петербург, 2001.

Речевая агрессия сотрудников органов внутренних дел и пути ее преодоления: учебное пособие / Л.Г. Носкова. Москва, 2014.

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

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

Рубин Д. Социальный конфликт. Эскалация. Турик. Разрешение. Москва, 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. Москва, 2012.

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

Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под ред. А. Л. Журавлёва. Москва, 2008.

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

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

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

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

Тренев Н. Н. Управление конфликтами: учебно-практическое пособие для вузов. Москва, 1999.

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

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

Ульянина О. А. Методы урегулирования конфликтов: основные стили поведения в конфликтной ситуации руководителей подразделений ОВД / О. А. Ульянина // Природа конфликта: социально-политические, философские и правовые аспекты: материалы науч.-практ. конференции Волгоград, 2004.

Ульянина О. А. Социально-психологический тренинг формирования психологической устойчивости и коммуникативной компетентности сотрудников полиции: учебно-методическое пособие. Москва, 2018.

Ульянина О. А., Леви М. В., Теплова О. А. Современные психодиагностические методы изучения межличностных взаимоотношений в служебных коллективах ОВД России: учебно-методическое пособие. Москва, 2019.

Ушаков Д. Н. Толковый словарь русского языка. В 4-х т. 4-е изд. / под ред. Д. Н. Ушакова. Москва, 1995. Т. 3.

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

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

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

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

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

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

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

Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург, 2003.

Чалдини Р. Психология влияния. Санкт-Петербург, 2014.

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

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

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

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

Юренкова В. А., Душкин А. С., Кораблёв С. Е. Психология конфликта: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2014.

Юренкова В. А., Душкин А. С. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций с гражданами при несении службы по охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности: метод. рекомендации. Санкт-Петербург, 2015.

Юридическая конфликтология / под ред. В. Н. Кудрявцева. Москва, 1995.

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

Интернет-ресурсы

Официальный сайт Президента России. Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru>

Официальный сайт Правительства России. Режим доступа: URL: <http://www.government.ru>

Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации. Режим доступа: URL: <http://www.mvd.ru>

Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации. Режим доступа: URL: <https://minobrnauki.gov.ru/>

Официальный сайт Российской государственной библиотеки. Режим доступа: URL: <http://www.rsl.ru>

Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Режим доступа: URL: <http://window.edu.ru>

Методические рекомендации по организации и тактике ведения переговоров с лицами, захватившими заложников [от 17 июня 1992 г. № 1/2511]. Режим доступа: URL: <http://www.yurpsy.fatal.ru/files/ucheb/illar/illar.htm> (дата обращения: 14.06.2014).

Научная электронная библиотека. Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. Режим доступа: URL: [http:// fgosvo.ru](http://fgosvo.ru)

Tinsley, С.Н. How negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. Режим доступа: URL: http://www.fbi.gov/news/stories/2007/april/negotiation_041307 (дата обращения: 18.09.2010).

Тренинговая программа разрешения конфликтных ситуаций

Цель: предоставление возможности участникам тренинга получить опыт конструктивного решения конфликтных ситуаций.

Задачи:

- овладение навыками эффективного слушания;
- обучить участников тренинга методам нахождения решения в конфликтных ситуациях;
- научить непредвзято оценивать конфликтную ситуацию;
- овладеть навыками коррекции своего поведения в сторону снижения его конфликтogenicности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);
- сплотить коллектив (в случае, если все участники представляют коллектив), развитие умений и навыков командного взаимодействия;
- расширение возможностей установления контакта в различных ситуациях общения.

Категория участников: слушатели Академии управления МВД России.

Состав группы: 7–15 чел.

Место проведения: кабинет для проведения тренингов ЦПР Академии управления МВД России.

Стимульный материал:

- *занятие 1:* мяч, видео презентация правил тренинга, бумага А-4.
- *занятие 2:* рисунок человечка (для каждого участника), карандаши соответствующие люшеровским цветам;
- *занятие 3:* листочки с ролями «Пиратский бриг»;
- *занятие 4:* мяч, бумага А-4, карандаши;
- *занятие 5:* карточки с тремя темами «Доброжелательное выяспрашивание», конверты, бумага А-4;

Время проведения: тренинг рассчитан на 5 занятий по 1,5 ч (общая продолжительность – 7,5 ч).

Занятие 1

*Любое конфликтное состояние
тоже протекает в настоящем времени.
Каждый человек — сам причина
своего конфликтного состояния.*

Макс Люшер

Цель: знакомство, раскрепощение участников и ознакомление с правилами проведения тренинга.

Знакомство, принятие правил тренинга.

Умейте слушать друг друга. Это означает необходимость смотреть на говорящего и не перебивать его. Когда кто-то заканчивает говорить, следующий берущий слово может коротко повторить то, что было сказано предыдущим, прежде чем приступит к изложению своих мыслей. Для привлечения внимания к выступающему может быть использован какой-либо предмет (например, ручной мячик), который по ходу дискуссии переходит из рук в руки. Когда кто-то выступает, все остальные хранят молчание.

Говорите по существу. Иногда учащиеся отклоняются от обсуждаемой темы. Вместо того чтобы одергивать участника, руководитель дискуссии в этом случае может сказать: «Я не совсем понимаю, как это связано с нашей темой. Не мог бы ты пояснить, что имеется в виду?».

Проявляйте уважение. Открытость в высказываниях появится лишь тогда, когда ученики усвоят, что можно не соглашаться с чьим-то мнением, но недопустимо высказывать оценки в отношении других людей лишь на основании высказанных ими мыслей.

Закон «ноль-ноль» (о пунктуальности). Все участники должны собираться до установленного времени.

Конфиденциальность. То, что происходит на занятии, остается между участниками.

Правило «стоп». Если обсуждение какого-то личного опыта участников становится неприятным или небезопасным, тогда тот, чей опыт обсуждается, может закрыть тему, сказав «стоп».

Каждый говорит за себя, от своего имени. Стоит говорить не «Все считают, что...», а «Я считаю, что...» и т. п.

Упражнение «Приветствие»

Цель:

- формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов;
- создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или: «Привет! Ты, как всегда, энергичен и весел». Можно вспомнить о той индивидуальной черте, которую сам человек выделил при первом знакомстве. *Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.*

Ведущему следует обращать внимание на манеры установления контактов.

На занятие отводится 10-15 мин.

По его окончании ведущий разбирает типичные ошибки, допущенные участниками, и демонстрирует наиболее продуктивные способы приветствий.

Упражнение «В детстве я хотел быть...»

Цель: формирование в группе доверительных отношений, пробуждение интереса к теме профессионального самоопределения.

Каждому участнику в течение 5 мин. предлагается написать на карточке, кем он хотел быть в детстве и почему. Затем анонимные карточки сдаются ведущему, который их перемешивает и вновь раздает участникам в случайном порядке. Каждый участник должен «вжиться» в полученный образ неизвестного автора, зачитать написанное, предположить, изменилось ли его мнение сейчас, когда он стал взрослее. Если изменилось, то почему? Остальные участники внимательно слушают, задают вопросы.

На занятие отводится 30 мин.

Упражнение «Взаимные презентации»

Цель: сплочение группы, формальное открытие тренинга, самопрезентации участников, получение участниками обратной связи.

Время проведения: 40 мин.

Инструкция:

«Сейчас мы разобьемся на пары. Мы с вами будем действовать по алгоритму».

Первый этап работы заключается в том, что каждый самостоятельно рисует образ, отвечая на вопрос «Я и моя профессия». На выполнение первого этапа у вас есть 5 мин.

Второй этап: вы рассказываете своему партнеру о себе и своем рисунке, расскажите друг другу о себе как можно подробнее.

Третьим этапом работы будет представление группе своего партнера. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в самопрезентации следующие самые важные вопросы:

- ✓ Как я вижу свою профессию?
- ✓ Что я ценю в самом себе?
- ✓ Предмет моей гордости?
- ✓ Что я умею делать лучше всего?

На выполнение второго этапа у вас 5 мин.

После этого организуется работа в парах.

Комментарий 1: Тренер может сам разбить группу на пары, например, разбиение «через одного», (человек, сидящий слева от тренера образует пару с человеком, находящимся через одного от него и т. д.) или люди, сидящие друг напротив друга, образуют пару. Тренер может позволить группе самостоятельно разбиться на пары «молчаливый выбор» (все встают со своих мест, молча ходят по комнате и выбирают себе партнера.) Можно так же использовать недавно выполненную работу «человечков» (по степени похожести выбранных цветовых гамм; распределению цветовых зон; использованию одного, двух, трех цветов).

Спустя 10 мин., ведущий дает дополнительную инструкцию: «Презентации будут происходить следующим образом: один из членов пары сидит на стуле, второй встает за его спиной, положив первому руки на плечи. Стоящий будет говорить от лица сидящего, называя себя именем своего партнера. Его задача – попытаться войти в роль своего партнера на время презентации, стать им, думать, рассуждать, чувствовать, переживать так, как кажется стоящему, как вел и отвечал бы его партнер. В течение одной минуты – строго одной минуты, не больше и не меньше! – стоящий говорит, играя роль сидящего. Сидящий же все это время молчит и, как все остальные, слушает. Ровно через минуту я прерву монолог; если кто-то закончит раньше, мы будем молчать, пока не истечет отведенная на выступление минута. Таким образом, наша задача – построить свою презентацию так, чтобы она длилась ровно 60 сек.

После этого любой член группы – и я в том числе – имеет право задать выступающему любые вопросы, на которые тот должен отвечать также от лица сидящего. Понятно, что вы можете и не знать истинного ответа на заданный вопрос, поэтому вам нужно понять, почувствовать, как ответил бы ваш партнер. Кстати, тот, кого презентуют, не может вмешиваться и вынужден будет молчать».

Комментарий 2. Вопросы, которые задают участники группы и ведущий выступающему, начинаются с обращения к нему по игро-

вому имени человека, которого он презентует, и могут касаться самых разных тем, например:

- ✓ Какие качества ты наиболее ценишь в людях?
- ✓ Что ты считаешь самым отвратительным?
- ✓ Есть ли человек, который оказал сильное влияние на твою жизнь? Кто он?
- ✓ Чего бы тебе хотелось добиться в жизни? И т. п.

Рефлексия занятия. Упражнение и занятие завершается обсуждением чувств и мыслей участников. При этом важно уделить внимание трем аспектам – способности учитывать время при презентации, способности верно и сжато передать полученную информацию от партнера и способность «вчувствоваться» в другого человека настолько, чтобы домыслить недостающую информацию.

Занятие 2

Цель: обучение участников методам нахождения решения в конфликтных ситуациях.

Упражнение «Приветствие»

Участники садятся в круг, тренер предлагает каждому участнику по очереди рассказать в двух словах о настроении, самочувствии (оценить по 5-балльной шкале). Ответить на вопрос: что вы ждете от тренинга?

Ведущему следует обращать внимание на состояние, настрой группы.

Время проведения: 10-15 мин.

Упражнение «Эмоциональная диагностика»

Цель: диагностика состояния членов группы. Проследить динамику изменений эмоционального состояния членов группы.

Время проведения: 20 мин.

Инструкция: «Мы знаем, что каждый цвет несет в себе какое-то состояние, настроение. Закройте глаза, почувствуйте свои цвета, какого цвета сейчас ваша голова, тело, руки, ноги, – запомните эти цвета. Сейчас я раздам вам нарисованных человечков и набор карандашей, а вы раскрасите этого человечка, в соответствии с теми цветами, которые вы почувствовали в себе».

Необходимый материал: заготовка рисунка человечка, наборы карандашей или фломастеров, соответствующих люшеровским цветам.

Возможны и другие варианты: «Назовите цвет вашего настроения. Попробуйте им порисовать».

Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Инструкция: ведущий рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Время проведения: 10-15 мин.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 мин. каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

– Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

– Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

– Как стоило вести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Ролевая игра «Былой конфликт»

Цель: закрепление полученного на тренинге опыта.

Время проведения: 20-30 мин.

Каждый из участников по очереди рассказывает про конфликт, свидетелем или участником которого он был когда-то. Этот рассказ должен послужить сценарием дальнейшей ролевой игры, в которой должны принимать участие присутствующие. Рассказчик может быть не только сценаристом и режиссером ролевой игры, делать несколько дублей и т. д.

Участникам представляется максимум свободы. Со стороны ведущего должно быть лишь одно условие: *каждый конфликт должен закончиться благополучно, компромиссом.*

Рефлексия занятия: осознание, осмысление результатов, ощущений. По кругу высказываются одним предложением, используя начало фразы: сегодня я узнал...; было интересно...; было трудно...; я выполнял задания...; я понял, что...; теперь я могу...; я почувствовал, что...; я приобрел...; я научился...; у меня получилось...; я смог...; я попробую...; меня удивило...; мне захотелось... .

Упражнение «Спасибо за приятное занятие»

Участники тренинга встают в общий круг. Тренер говорит: «Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!». Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук».

Занятие 3

Цель: научить группу участников непредвзято оценивать конфликтную ситуацию.

Упражнение «Печатная машинка»

Цель: выработка навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию.

Время проведения: 20 мин.

Участникам загадывается слово или фраза. Буквы, составляющие текст, распределяются между членами группы. Затем фраза должна быть сказана как можно быстрее, причем каждый называет свою букву, а в промежутках между словами все хлопают в ладоши.

Упражнение «Если бы..., я стал бы...»

(данное упражнение проводится по усмотрению тренера)

Цель: разминка, выработка навыков сплоченных действий.

Время проведения: 10 мин.

Упражнение происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. К примеру: «Если бы меня обсчитали в магазине...». Следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение. К примеру: «...я стал бы требовать жалобную книгу».

Целесообразно провести это упражнение в несколько этапов, в каждом из которых принимают участие все присутствующие, после чего следует обсуждение.

Ведущий отмечает, что как конфликтные ситуации, так и выходы из них могут повторяться.

Ролевая игра «Пиратский бриг»

Цель: исследование параметров взаимодействия в условиях жесткого ролевого диктата.

Время проведения: 40 мин.

Участники путем жеребьевки разбирают роли:

- 1) капитана – вправе обрывать речь любого;
- 2) старшего помощника – вправе обрывать речь любого, кроме капитана;
- 3) штурмана – кроме капитана и старпома;
- 4) боцмана-подхалима – всех, кроме первых трех;
- 5) матроса-шута – всех, кроме капитана;
- 6) матроса-марионетки – всех, кроме капитана и недовольных матросов (кочегаров);
- 7) недовольных матросов (кочегаров) – всех, кроме капитана и старпома;
- 8) юнги – их обрывают все, они – никого.

Нарушивший правила переводится в юнги, юнга, нарушивший правила, выбрасывается за борт.

Задача: договориться о том, как будут грабить испанский галеон с золотом, и кому и как будет распределяться добыча.

В ходе предварительного анализа участников просят определить возможные причины дискомфорта в ролевом общении. Чаще всего выясняется, что доминантным людям достаточно сложно выполнять роли, предполагающие подчинение. Наоборот, людям доброжелательным и демократичным в общении бывает сложно выполнять роли капитана и боцмана. В итоге анализа группа приходит к пониманию того, что качество исполнения деловых ролей связано с личностными установками и ценностями человека – субъекта личностного общения.

Если упражнение снимается на видео, то в ходе видеонализа выявляются т. н. «пусковые кнопки» неконтролируемого, конфликтного общения. Оказывается, что они соотносимы с понятиями «личностная дистанция», «самооценка», направленность личности (на деятельность, на общение, на себя) и т. н.

В качестве итоговой иллюстрации участникам может быть предоставлена информация:

- о базовых личностных реакциях;
- о правилах примитивного реагирования;
- об уровнях общения (примитивном, масочном (ролевом), манипулятивном, конвенциональном, игровом, деловом, духовном).

Базовые личностные реакции – это автоматические реакции, определяющие стиль поведения человека. Они заключаются в проецировании определенного поведения других в собственных интересах. Почти всегда проявляются в ситуациях сравнения и оценки. В основе базовых реакций лежат амбиции (потребность в чувстве значимости).

Умение проявлять базовые реакции и управлять ими определяет устойчивость человека в отношениях и основу его продвижения в иерархии.

Рефлексия занятия.

Упражнение «Аплодисменты по кругу»

«Мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам игру, в ходе которой аплодисменты сначала звучат тихонько, а затем становятся все сильнее и сильнее».

Ведущий начинает тихонько хлопать в ладоши, глядя и постепенно подходя к одному из участников. Затем этот участник выбивает из группы следующего, кому они аплодируют вдвоем. Третий выбирает четвертого и т. д., последнему участнику аплодирует уже вся группа.

Занятие 4

Цель: коррекция поведения участников тренинга в сторону снижения конфликтности, сплочение коллектива.

Упражнение «Приветствие на сегодняшний день»

Время проведения: 15-20 мин.

Ведущий упражнения дает инструкцию: «Начнем нашу работу с высказывания друг другу пожелания на сегодняшний день. Оно должно быть коротким, желательно в одно слово. Вы бросаете мяч тому, кому адресуете пожелание и одновременно говорите его. Тот, кому бросили мяч, в свою очередь бросает его следующему, высказывая ему пожелания на сегодняшний день. Будем внимательно следить за тем, чтобы мяч побывал у всех, и постараемся никого не пропустить».

Упражнение «Марионетка»

Цель: дать участникам на собственном опыте испытать как состояние полной зависимости, так и состояние, когда другой полностью зависит от тебя.

Время проведения: 30-40 мин.

Участники разбиваются на тройки. В каждой выбирается «марионетка» и два «кукловода». Упражнение заключается в том, что каждой подгруппе предлагается разыграть маленькую сценку кукольного представления, где «кукловоды» управляют всеми движениями «марионеток». Сценарий сценки участники разрабатывают самостоятельно, ничем не ограничивая своего воображения.

После обдумывания и репетиций подгруппы по очереди представляют свой вариант остальным участникам, которые выступают в роли зрителей. После того как все выступают, ведущий проводит групповое обсуждение, во время которого все желающие делятся своими впечатлениями. Хорошо, если в обсуждении будет сделан акцент как на чувствах «марионетки», так и на чувствах «кукловодов», управлявших ее движениями.

Рефлексия упражнения: участники могут говорить о разных чувствах: неудобстве, напряжении или, наоборот, чувстве собственного превосходства, комфорта; важно показать, что и состояние зависимости, и гиперопека делают отношения между людьми искаженными и неполноценными.

Упражнение «За кругом»

Цель: помочь понять глубинные причины дискриминаций, подводные камни и возможные последствия.

Нечетное количество участников.

Сначала происходит беспорядочное движение по комнате; по команде участникам нужно сцепиться в пары. Все, у кого нашлась пара, объединяются в круг; один оказывается за кругом.

Инструкция: участникам в кругу нужно не пустить внутрь того, кто за кругом; соответственно, последнему нужно любым способом проникнуть вовнутрь; тот, кто пропустит, будет выдворен за круг.

Продолжительность игры: 15-20 мин.

По окончании участники делятся своими чувствами, и разговор плавно переводится на тему дискриминаций. Далее предлагается вспомнить ситуацию, когда участники подвергались каким-либо притеснениям.

Этим опытом участники делятся в парах или рассказывают несколько ситуаций на общий круг. Обращается внимание на то, как

мы реагируем, наблюдая ситуацию дискриминации, какие чувства мешают нам быть более справедливыми и как мы платим впоследствии за допущенный произвол (чувства вины, сожаления, горечи, стыда и т. д.).

Дискриминация как ущемление прав меньшинства достаточно широко распространена в нашем обществе. Важно понять, что, ущемляя права других, мы чаще всего лишь усиливаем напряженность, отчуждение, еще больше усложняем ситуацию.

Кстати, это упражнение может продемонстрировать и противоположный пример: как, руководствуясь естественными человеческими чувствами, участники группы оказывают помощь тем, кто оказался за кругом.

Рефлексия занятия.

Упражнение «Прогноз погоды»

Инструкция: «Возьмите лист бумаги и карандаши и нарисуйте рисунок, который будет соответствовать вашему настроению. Вы можете показать, что у вас сейчас “плохая погода” или “штормовое предупреждение”, а может быть, для вас солнце уже светит повсюду».

Занятие 5

Цель: завершение тренинга, подведение итогов, рефлексия участников и самого тренера, отработка полученных навыков.

Упражнение «Доброжелательное выпрашивание»

Цель: научиться поддерживать общий доброжелательный фон, уметь получать значимую информацию о партнере, но при этом не забывая защитить собственное информационное поле.

Время проведения: 20 мин.

Инструкция: двое участников садятся в центр круга и начинают диалог, в ходе которого должны постараться узнать как можно больше информации о партнере по определенной теме.

Организация.

1. Сначала для участия в демонстрации приглашаются двое добровольцев. Им на руки даются карточки с тремя темами, на которые они должны «вывести» своего партнера. Темы у участников разные, для демонстрации – шуточные, например:

<i>1 участник</i>	<i>2 участник</i>
Ежик Самолет Рубашка	Грибы Снег Ботинки

2. Далее участники разбиваются по парам, где отрабатывают умение захватывать инициативу в разговоре, переводя партнеров в нужное русло коммуникации. Задача – делать это аккуратно, не вызывая подозрений в преднамеренности выхода на ту или иную тему...

<i>1 участник</i>	<i>2 участник</i>
Узнайте семейное положение Хобби Какую кухню предпочитает?	Уровень дохода Кто его сотрудники? Распорядок деловой жизни

В ходе группового анализа фиксируются:

- закономерности создания эмпатийного фона общения;
- необходимость обмена равнозначной информацией («И у меня тоже...»);
- необходимость фиксации реальных жизненных и деловых интересов собеседника, вокруг которых он готов общаться...

Упражнение «Доверяющее падение»

Цель упражнения:

- формирование навыков психомоторного взаимодействия;
- сокращение коммуникативной дистанции между членами группы.

Время проведения: 20-30 мин.

Участники образуют большой круг. Один человек встает в центр круга. Он должен упасть на руки кому-либо из круга, для этого нужно закрыть глаза, расслабиться и падать назад. Каждый должен иметь возможность падать и ловить.

По окончании задания группа обсуждает впечатления от выполненного упражнения.

Упражнение «Конверты для добрых пожеланий»

Время проведения: 20 мин.

Материалы: конверты и карандаши или фломастеры каждому участнику. Кроме того, каждому потребуется столько листов бумаги, сколько участников в группе, включая вас.

Попросите участников написать свои имена на конвертах. Далее попросите их написать и напишите сами пожелание, благодарность для каждого члена группы. Сложите все листочки в соответствующие конверты. Если участники захотят, они могут поделиться этими высказываниями из групп.

Рекомендации для руководителей ОВД по урегулированию конфликта

В конфликтной ситуации нельзя:

1. Критически оценивать оппонента.
2. Приписывать ему низменные или плохие намерения.
3. Демонстрировать знаки превосходства.
4. Обвинять и приписывать ответственность только партнеру.
5. Игнорировать его интересы.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Раздражаться, кричать, нападать.
10. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.
11. Обрушиваться на партнера множество претензий.

Среди типичных ошибок конфликтующего сотрудника необходимо отметить следующие:

- он отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему;
- ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое;
- нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс;
- мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил;
- отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы;
- видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность;
- работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию;
- создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.;
- без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспосабливается или уходит от решения проблемы;
- боится риска.

*Для успешного разрешения конфликта руководителю ОВД необходимо владеть **стратегией поведения в конфликтной ситуации**:*

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, необходимо помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. Попросите его спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Если это уместно, сделайте комплимент («В гневе Вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, Вы так хладнокровны в острой ситуации...») или выразите сочувствие. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. Не давайте сотруднику отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», а лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как Вы со мной разговариваете».

5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к сотруднику может заставить Вас не помочь ему. Но этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять Вами! Определите вместе с сотрудником проблему и сосредоточьтесь на ее решении.

6. Предложите оппоненту высказать свои соображения по решению возникшей проблемы и свои варианты решения.

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и оппонент должны быть удовлетворены взаимно. И Вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения.

7. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте, я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я Вас понял или нет». Эта тактика устраняет недопонимания, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку, уменьшает его агрессию.

9. Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает оппонента; во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. Ничего не надо доказывать. В любых конфликтных ситуациях никто, никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это – бесполезное, пустое занятие.

12. Замолчите первым. Если так уж получилось, что Вы потеряли контроль над собой и не заметили, как Вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное – замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи! ... Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла – с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоим очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься? ... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. Уходя, не хлопайте дверью. Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из кабинета. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. Говорите, когда оппонент остыл. Если Вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что-либо обидное или оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт в начале.

16. Независимо от результата разрешения противоречия, старайтесь не разрушить отношения. Выразите свое уважение и расположение сотруднику и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если Вы сохраните отношения и дадите оппоненту «сохранить свое лицо», Вы не потеряете его как сотрудника.

Алгоритм разрешения конфликта

1. Определение динамики и зоны конфликта. Все типы конфликтов психологи классифицируют по скорости их протекания на следующие:

- а) быстротечные – опасные для жизни;
- б) динамичные – опасные для здоровья;
- в) затяжные – опасные для психического состояния;
- г) статичные – снижающие ситуативную (рабочую) активность.

2. Локализация ситуации (принятие мер к ограничению числа свидетелей конфликта для уменьшения риска утечки информации, распространения слухов). В последующем, однако, результат конфликта нужно сделать гласным.

3. Овладение обстановкой (принятие решительных мер к тому, чтобы стать «хозяином положения»).

4. Детальный анализ конфликта, его обстоятельств, причин и условий, способствовавших ему в ходе служебной проверки.

5. Разработка вариантов разрешения конфликта.

6. Выбор оптимального метода, приемов, форм и средств разрешения конфликта.

7. Проверка адекватности выбранных методов, форм и средств разрешения конфликта целям и задачам служебной деятельности и воспитания коллектива (личности).

8. Реализация выбранного решения конфликта.

9. Оглашение результатов реализованного разрешения конфликта (обычно в форме приказа).

10. Устранение неблагоприятных субъективных переживаний, которые могут возникнуть у неправой конфликтующей стороны (например, ощущение отсутствия выхода из ситуации).

Результат действий руководителя по такому алгоритму не приводит к новым конфликтам, а будет содействовать примирению сторон или полному сглаживанию разногласий, благоприятно скажется на психологическом климате коллектива, стимулируя выполнение получаемых подчиненными заданий. Несоблюдение одного из блоков алгоритма рождает новые противоречия, обостряя прежний конфликт со всеми его последствиями.

**Модифицированный вариант методики А. И. Шпилова
определения уровня внутриличностной конфликтности
и наиболее конфликтной в данный период времени сферы
для руководителей МВД России¹**

Уважаемый товарищ!

Вам предлагаются анкета с вопросами-ситуациями и на отдельном листе регистрационный бланк с номерами вопросов и вариантами ответов. Внимательно прочитайте вопросы с ситуациями выбора. Определите, как Вы обычно реагируете на необходимость такого выбора. Напротив каждого номера вопроса в графе «Варианты ответов» выберите наиболее характерную для Вас психологическую реакцию на ситуацию и отметьте любым знаком («птичкой», крестиком и т. п.).

1. Если Вы пришли в гости, а там оказался человек, встреча с которым Вам неприятна, то Вы...?
2. Если Вы проиграли в лотерею большую сумму денег (а до этого часто выигрывали), то Вы...?
3. Если Вы, находясь не при исполнении служебных обязанностей, стали свидетелем уличного происшествия и надо остаться и дать показания, но у Вас намечена серьезная встреча, то Вы...?
4. Если Вы хотели добиться высоких результатов, а Вашу работу и усилия не оценили соответствующим образом, то Вы...?
5. Если Вам звонит милый человек противоположного пола, который Вам симпатичен и с которым Вы давно ждете встречи, но должны закончить очень важную работу, то Вы...?
6. Если по телевизору идет фильм, который Вы давно хотели посмотреть, а у Вас на руках билет на последний концерт Вашей любимой группы (певца и др.), то Вы...?
7. Если Вы надеялись на поддержку влиятельных людей, а оказалось, что помогли другому, то Вы...?

¹ Мальцева Т.В. Психологическое консультирование курсантов и слушателей высших образовательных учреждений МВД России в ситуациях внутриличностных конфликтов профессионального становления: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2004.

8. Если Вы, находясь не при исполнении служебных обязанностей, видите ссорящихся подростков, но по какой-то причине не вмешиваетесь, то Вы...?

9. Если, готовясь к сдаче зачетов по физической подготовке, Вы должны работать на высокий результат, но у Вас не очень хорошее самочувствие, надо позаботиться о своем здоровье, то Вы...?

10. Если Вы хотите познакомиться с человеком, но не можете из-за своей скромности, то Вы...?

11. Если Вам не нравится какое-либо установленное правило, а хочется его нарушить, то Вы...?

12. Если Вам предстоит длительная поездка, хочется взять побольше вещей, но все взять Вы не сможете, то Вы...?

13. Если работу или должность, к которой Вы стремились, досталась другому, то Вы...?

14. Если Вам поручено выступить перед аудиторией, но Ваш внешний вид Вас не удовлетворяет, то Вы...?

15. Если Вы обещали помочь другу, но это может отрицательно повлиять на Ваш служебный престиж, то Вы...?

16. Если Вы хотите убедить в чем-то собеседника, но Вы недостаточно осведомлены, то Вы...?

17. Если к Вам кто-нибудь неоднократно и бесцеремонно обращается с неуместными вопросами, и Вы хотите ответить грубостью, но должны сдерживать себя, то Вы...?

18. Чтобы купить необходимую вещь, Вам придется отстоять очень длинную очередь. Вы можете отказаться от своего намерения о покупке или можете встать в хвост очереди и томиться в ожидании. Что Вы чувствуете при этом?

19. Если противник, которого Вы считали слабым, не оставил Вам никаких шансов на победу, то Вы...?

20. Если Вы были грубы с близким Вам человеком, но по какой-то причине не хотите извиниться, то Вы...?

21. Если Вы выполняете срочную работу, а близкий Вам человек (отец, мать, жена, друг и т. п.) отвлекает Вас важным для себя вопросом, то Вы...?

22. Если Вы торопитесь домой, ждете автобус, но его нет, то Вы...?

23. Если Вы едете за рулем автомобиля и Вам «показали хвост» (обогнали), а Вы хотите догнать «обидчика», но нарушать правила дорожного движения нельзя, то Вы...?

24. В столовой Вам подали недоброкачественное блюдо. Вы можете промолчать и остаться голодным или потребовать новое блюдо. Что Вы чувствуете в этой ситуации?

25. Если Вы обещали близкому человеку отказаться от вредной привычки, но не сдержали слово, то Вы...?

26. Если Вы опаздываете на служебное мероприятие, то Вы...?

27. Если, задержавшись дома, Вы знаете, что на службе будете выслушивать упреки со стороны вышестоящего начальства, то Вы...?

28. Если в компании Вы хотите рассказать интересную, на Ваш взгляд, историю (анекдот), но Вас никто не слушает, то Вы...?

29. Если Вас отправляют в командировку, а Вам не хочется ехать, то Вы...?

30. Если Вы хотите пораньше уйти со службы, но могут быть из-за этого неприятности, то Вы...?

31. Если человек, казавшийся Вам надежным, не оправдал Ваших ожиданий, подвел Вас, то Вы...?

32. Если Вас оскорбил вышестоящий начальник, а Вы не можете ответить тем же по какой-либо причине, то Вы...?

33. Если Вы пообещали проводить друга на поезд, но у Вас дома кто-то заболел и Вы должны остаться с ним, то Вы...?

34. Если Вы хотите понравиться кому-то значимому для Вас, но это у Вас не получается, то Вы...?

35. Если Вам хочется съесть какое-то вкусное блюдо (выпить напиток), но Вы знаете, что от него у Вас могут быть проблемы со здоровьем, то Вы...?

36. Если, в соответствии со своими служебными обязанностями, Вы должны помочь (оказать услугу) человеку, который ранее доставил Вам неприятности, то Вы...?

Спасибо за работу!

Регистрационный бланк

Ф.И.О. _____

Дата _____ 20__ г. Возраст _____

Факультет _____ Отделение _____ Курс _____ Группа _____

№	Варианты ответов					
	Не переживаю	Слегка переживаю	Переживаю	Сильно переживаю	Открыто выражаю свои эмоции	Другое
1						
...	...	...	...	...	...	...
36						

Ключ к методике определения уровня внутриличностной конфликтности

Типы внутриличностного конфликта:

1. Мотивационный конфликт – 6, 12, 18, 24, 30, 35.
2. Моральный конфликт – 5, 11, 17, 23, 29, 36.
3. Конфликт нереализованного желания – 4, 10, 16, 22, 28, 34.
4. Ролевой конфликт – 3, 9, 15, 21, 27, 33.
5. Адаптационный конфликт – 1, 8, 14, 20, 26, 32.
6. Конфликт неадекватной самооценки – 2, 7, 13, 19, 25, 31.

Порядок начисления баллов:

- «не переживаю» или «открыто выражаю свои эмоции» – 0 баллов;
- «слегка переживаю» – 1 балл;
- «переживаю» – 2 балла;
- «сильно переживаю» – 3 балла;
- «открыто выражаю свои эмоции» – 4 балла.

По каждому типу внутриличностного конфликта начисляется общее количество баллов.

Определение наиболее конфликтной структуры внутреннего мира личности

Мотивация – К_м. $K_m = K_1 + K_2 + K_3$.

Долженствование – К_д. $K_d = K_2 + K_4 + K_5$.

Самооценка – К_с. $K_s = K_3 + K_5 + K_6$.

Определение общего уровня внутриличностной конфликтности (К_{вк}) $K_{vk} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6$.

Ключ к шкале выявления уровня внутриличностной конфликтности, обусловленной профессиональной сферой

Высчитывается общее количество баллов за ответы на вопросы №: 3, 4, 8, 13, 21, 26, 27, 29, 30, 32, 36.

Порядок начисления баллов:

- «не переживаю» или «открыто выражаю свои эмоции» – 0 баллов;
- «слегка переживаю» – 1 балл;
- «переживаю» – 2 балла;
- «я в отчаянии» – 3 балла.

Интерпретация результатов:

0–5 баллов – уровень крайне низкий;
6–16 баллов – низкий уровень;
17–21 баллов – средний уровень;
22–27 баллов – высокий уровень;
27 и более баллов – сверхвысокий уровень.

Интерпретация результатов

Квк = 0–6 баллов. Внутриличностная конфликтность крайне низкая. Это человек, как правило, железной воли и холодного расчета, для которого чужды сомнения и переживания.

Квк = 7–29 баллов. Низкий уровень внутриличностной конфликтности. Внутренние конфликты и переживания возникают лишь изредка в серьезных и очень значимых ситуациях, которые в целом преодолеваются без осложнений. Человек обладает высокоразвитыми волевыми качествами, решителен, настойчив и целеустремлен в достижении значимых мотивов и поставленных задач. Возможно не слишком обременен нравственными обязательствами. Легко адаптируется. Не склонен к продолжительным сомнениям и раздумьям. Обеспечивает контроль над эмоциями. Большая вероятность завышенной самооценки. Ориентация на мотивацию достижения. Возможна повышенная агрессивность и демонстративность поведения.

Квк = 30–49 баллов. Средний уровень внутриличностной конфликтности. Часто это ответственный человек, для которого не чужды переживания и сомнения. В целом устойчив, адекватно реагирует на внезапные или трудные жизненные ситуации. Способен заниматься самоанализом. При адаптации к новой обстановке не испытывает каких-либо серьезных проблем. Гибкий, умеренная ситуативная тревожность. Большая вероятность высокого или выше среднего уровня интеллектуального развития.

Квк = 50–72 баллов. Высокий уровень внутриличностной конфликтности. Характерны сложная иерархия потребностей и мотивов, высокая развитость когнитивных структур. Нерешителен, однако обя-

зателен и ответственный. Испытывает определенные трудности в адаптации к новой ситуации, незнакомому роду деятельности. Устойчив в привычках, не тяготеет к переменам. Ему более комфортно быть ведомым, а не ведущим, хотя часто попадает на руководящую должность. Живо и эмоционально реагирует на жизненные коллизии. Свойственны повышенная тревожность и социальные установки.

Квк = 72 балла. Сверхвысокий уровень внутриличностной конфликтности. Это человек, жизнь которого – постоянная борьба с самим собой. Выделяется неуравновешенность нервно-психической деятельности. Низкий уровень развитости волевых качеств, не готов решать даже мелкие проблемы. Высокий уровень иррациональности в поведении. Нуждается в опеке и руководстве. Обидчив и импульсивен. Отличается противоречивостью «Образа Я», постоянной рефлексией и самоанализом, разбалансированностью самооценки.

Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С. И. Ерина)¹

Назначение. Оценка уровня или шкалы ролевого конфликта (РК) предназначена для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, т. е. позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу.

Обработка и интерпретация результатов

Все утверждения, отнесенные опрашиваемым к группе «в очень высокой степени», оцениваются пятью баллами; «в высокой степени» – четырьмя баллами; «в средней степени» – тремя баллами; «в слабой степени» – двумя баллами; «в очень слабой степени» – одним баллом. Итоговый балл складывается из суммы баллов по каждому вопросу. Полученный путем суммирования общий балл по шкале рассматривается как «сырой», который затем переводится в стандартные единицы (Т). Эта процедура осуществляется по таблице:

Таблица перевода «сырых» значений (Х) в стандартные (Т)

Х	Т	Х	Т	Х	Т
46	22	92	42	127	57
58	27	95	43	129	58
60	28	97	44	131	59
63	29	99	45	133	60
64	30	101	46	136	61
70	32	104	47	139	62
71	33	106	48	140	63
74	34	108	49	143	64
76	35	110	50	145	65
79	36	113	51	147	66
81	37	115	52	151	67
83	38	117	53	152	68
85	39	120	54	154	69
47	40	122	55	157	70
90	41	124	56	164	73
				168	75

¹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. С. 143.

После этого полученное выражение сопоставляется с величиной, характеризующей зоны ролевого конфликта по степени выраженности. Таких зон три: высокая, средняя, низкая; соответственно этому, выделяются и три группы лиц по степени выраженности ролевого конфликта. 133 балла и выше относятся к группе с высоким уровнем ролевого конфликта. В группу с низким уровнем конфликта попадают руководители при наличии 85 баллов (по шкале РК) и ниже. К группе со средней степенью выраженности ролевого конфликта относятся респонденты, получившие свыше 85 баллов и до 133.

После вывода о том, к какой группе по степени выраженности РК относится опрашиваемый, следует провести качественный анализ полученной информации. Он должен дать нам ответ на вопрос, какие же ситуации, какого типа ролевого конфликта вызывают наибольшую напряженность и негативное отношение со стороны респондента. Это удобно сделать на основе регистрационного бланка, в котором типы РК обозначены символами АВДС. По мнению С. И. Ериной, операциональные типы РК основаны на степени выраженности «противоречивости-непротиворечивости» и «совместимости-несовместимости» между:

- А – различными ожиданиями от разных групп «сверху» и «снизу»;
- В – сложившимися условиями (например, частичная оплата труда или существенные сроки ее задержки, жесткие временные сроки и ограниченные средства) и соблюдением ролевых требований руководителя (поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.);
- С – ожиданиями, обращенными к нескольким ролям для одной и той же личности, которые порой требуют противоречивого поведения, т. е. РК, вызванные рассогласованиями во множественном ролевом диапазоне руководителя;
- Д – внутренними устремлениями, стандартами, ценностями личности и требованиями выполняемой роли, например, когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Для повышения корректности сравнения уровня выраженности исследуемых типов РК, на наш взгляд, целесообразно ввести для показателя С коэффициент 1,85, т. е. полученные данные умножить на предложенный коэффициент. В этом случае объективность сравнительного анализа РК, несомненно, возрастет.

Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С. И. Ерина)

Инструкция. Вам предлагается перечень суждений, отражающих ситуации, с которыми Вы как руководитель первичного звена управления встречаетесь в своей повседневной работе. Внимательно прочитайте суждения и ответьте, в какой мере каждое из них вызывает у вас негативное отношение, эмоциональную напряженность и конфликтные переживания. Возможные ответы, представленные в бланке ответов, следующие: «в очень высокой степени», «в высокой степени», «в средней степени» (иногда вызывают эмоционально напряженные и конфликтные переживания, иногда — нет), «в слабой степени», «в очень слабой степени» (я совсем безразличен к этим ситуациям).

Если Вы не можете решить, как ответить, постарайтесь выбрать предпочтительный вариант ответа, исходя из того, что все-таки чаще вы испытываете в этой ситуации.

Опросник

1. Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.

2. Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.

3. Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.

4. Бывает, что руководство и исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.

5. Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, а исполнители считают, что я должен прежде всего быть чутким, внимательным, входить в «их положение».

6. Случается, что разные представления о моих обязанностях у руководства и исполнителей доставляют мне много хлопот, неприятностей.

7. Бывает, что я получаю одновременно два или более срочных задания от руководителей разного уровня управления (например, от непосредственного и вышестоящего или от начальника и его заместителей). Оба считают свое задание первоочередным.

8. Случается, что когда я применяю «мягкие» меры воздействия, мной недоволено руководство, а если «жесткие», то исполнители.

9. Мне приходится работать в ситуациях, когда исполнители ждут от меня одного решения, а руководство другого.

10. При решении производственных вопросов мне приходится совершать такие поступки (действия), которые признаются одними людьми и отвергаются другими, причем мнение и тех, и других я должен учитывать в одинаковой степени.

11. Бывает, что я должен одновременно удовлетворять требованиям (ожиданиям) и руководства, и исполнителя, а они не всегда совпадают.

12. Иногда знаешь, что нельзя так делать, но в интересах дела, производства приходится поступать (выполнять).

13. Бывает, что заработная плата не компенсирует моих усилий по выполнению моих производственных обязанностей.

14. Я чувствую, что у меня слишком много обязанностей и мало-мало прав.

15. Случается, что я должен и имею право наказать за проступок «по всей строгости закона», а обстоятельства таковы, что приходится ограничиваться только разговором или другим легким наказанием.

16. Мне приходится требовать соблюдения трудовой дисциплины в условиях неритмичности и простоев производства.

17. Мне случается получать задания без необходимых для их выполнения людских резервов и материалов.

18. Бывает, что требуют выполнять задание немедленно, а мы в это время выполняем другое, не менее срочное задание.

19. Бывает, что приходится жертвовать качеством, для того чтобы сделать большее количество, а это лежит на моей совести.

20. Я постоянно работаю на пределе моих сил.

21. Бывает, что для того, чтобы выполнить задание, приходится поступиться некоторыми установленными правилами (инструкциями).

22. Бывает, что за одну смену невозможно сделать все, что нужно, весь планируемый объем работ.

23. Мне приходится выполнять работу, которая не соответствует моим желаниям, устремлениям.

24. Случается, что меня затрудняет работа в условиях, когда я обращаюсь к исполнителям с просьбами, советами (уговорами), а руководство ко мне – с приказами и «нажимами».

25. Мне приходится разрешать споры, разногласия (конфликты) среди исполнителей, а я чувствую, что роль судьи не для меня.

26. Мне приходится делать ежедневно большое количество бесполезной, ненужной и несвойственной моему положению работы, а это выводит меня из себя.

27. Меня тяготит постоянный контроль за поведением и работой других.

28. Мне приходится работать в условиях, когда я не вижу перспективы своего служебного роста.

29. Мне приходится работать в условиях, когда престиж непосредственно руководителя на нашем предприятии не так высок, как мне хотелось бы.

30. Мне часто приходится выполнять работу не так, как мне хотелось бы.

31. Мне приходится работать в условиях, когда мое мнение о способах выполнения работы расходится с мнением руководства, а это осложняет работу.

32. Меня беспокоит (угнетает), что на мне лежит большая ответственность.

33. Мне приходится выполнять задания (действовать) по указке руководителя, хотя я лично имею совершенно другое мнение на этот счет.

34. Бывает, что, когда я действую против ожиданий, требований моей группы, подчиненных мне исполнителей, мне не по себе.

35. Бывает, что количество обязанностей, которые я должен выполнять, мешает хорошему качеству их выполнения.

36. Случается, что моя работа служит помехой (препятствием) для моей семейной (личной) жизни из-за большой занятости и постоянных задержек на производстве.

37. На мне «висит» столько обязанностей и всяких дел на работе, что не передохнуть.

38. Мне приходится выполнять противоречивые обязанности, а это всегда вызывает внутреннюю напряженность.

39. Случается, что нелегко учитывать интересы разных людей, групп, т. к. часто они слишком противоречивы.

Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)¹

Назначение. Использование диагностического материала в форме метафор (поговорки, устоявшиеся истины) нацелено на снижение стереотипов, самоидеализации, квазиответов. Данная методика ориентирована на выявление наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

Обработка и интерпретация данных

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок.

Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях. Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

По соотношению двух доминирующих целей, отражающих направленность «на себя» и взаимодействие с другими людьми», выделены следующие метафорические стратегии конфликтного поведения:

Тип I. Стратегия отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

Тип II. Силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. Стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. Стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

¹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. С. 148.

Туп V. Стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)

Инструкция. Сейчас Вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поворотов в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях. Следуя этому правилу, в бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте один из трех ответов: «да» или «+»; «нет» или «-»; «трудно сказать» или «±». К последней форме ответа старайтесь прибегать в исключительных случаях. Порядок заполнения построчный, слева направо.

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если Вы не можете заставить другого сделать так, как Вы хотите, заставьте его делать так, как Вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.

22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей – победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, брось в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости и докопаешься до истины.

Доминирующие стратегии конфликтного поведения (метафорический вариант)

Бланк ответов

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Ситуации социально-психологических конфликтов

Вам предлагаются конфликтные ситуации. Предложите свой вариант ответа¹.

Бывший одноклассник



Рис. 1. Конфликтная ситуация № 1

¹ Кокурин А.В. Психологическая диагностика профессионального становления личности курсантов и слушателей: на материалах высших образовательных учреждений МВД и МЮ России: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2001.

Гражданин на улице



Рис. 2. Конфликтная ситуация № 2

Начальник и подчиненный



Рис. 3. Конфликтная ситуация № 3

Бывший однокурсник в дорогой одежде за рулем иномарки



Рис. 4. Конфликтная ситуация № 4

Жена – мужу



Рис. 5. Конфликтная ситуация № 5

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

**ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЕ
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Учебное пособие

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

Подписано в печать 18.10.2021. Формат 60х84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 7,56. Тираж 500 экз. Заказ № 43у

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России.
125993, Москва ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-90-0

