ХРИСТИАНСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

***РЕФЕРАТ***

Студентки **3сокр** курса

**гуманитарного** факультета

(фамилия, имя, отчество)

Учебная дисциплина:

**Психология общения**

Тема: **Коммуникация в кризисных и конфликтных ситуациях. Посредническая помощь психолога в разрешении конфликтов.**

Оценка

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г. Одесса

2008 г.

**Содержание**

Введение

Глава 1. Причины возникновения и подходы к минимизации конфликтов

Глава 2. Основные факторы конструктивного разрешения конфликтов

2.1 Адекватное восприятие конфликта

2.2 Открытость и эффективность общения конфликтующих сторон

2.3 Создание климата взаимного доверия и сотрудничества

2.4 Определение существа конфликта

Глава 3. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов

3.1 Стадии процесса посредничества

Глава 4. Управление конфликтными ситуациями в организациях

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Конфликты существовали и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений, и нельзя говорить о том, что конфликты бесполезны или патологичны. Они нормальное явление в нашей жизни. Возникают они из-за различий между людьми, из-за того, что поступки, представления, чувства у каждого из нас не одни и те же и порой приходят в столкновение друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Картина общества без межличностных конфликтов кажется чем-то чудовищным, поскольку это означало бы полную утрату индивидуальности, свободы и аутентичности. Однако ничто Подобное нам не угрожает.

Поэтому каждому психологу, да и каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении, так как, к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.

В данной работе мы не будем рассматривать, что такое конфликт, так как теория конфликта относится к отрасли социологического знания – конфликтологии. Нас же интересует другой вопрос: коммуникация в кризисных и конфликтных ситуациях, наиболее эффективные стили общения для разрешения конфликтов, а также каким образом практикующий психолог может выступать в роли посредника для урегулирования конфликта.

**Глава 1. Причины возникновения и подходы к минимизации конфликтов**

Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, неполномочность и многое другое. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение. Существуют неизбежные источники конфликта, зависимые от ряда внутренних и внешних факторов. Ниже рассмотрены некоторые часто встречающиеся причины и подходы к минимизации конфликтов.

Если конфликт возникает из-за недостатков в общении – непонимания друг друга, то оптимальный метод его решения – разъяснение позиций сторон*.* Люди с авторитарным характером, догматичные быстрее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, должности, звании, возрасте снижают уровень взаимопонимания и сотрудничества. Плохо организованные потоки информации тоже служат причиной конфликтов – неоднозначность критериев качества, неспособность определить должностные обязанности и функции, предъявление взаимоисключающих требований.

Когда налицо противоречивость целей, эффективен метод - принятия принципиально новых решений*.* Стороны отказываются от своих первоначальных требований и переводят переговоры в новое русло. Это очень эффективно, когда обе стороны учитывают интересы друг друга и настроены на достижение согласия.

Целесообразно бывает и «уклонение от конфликта», что происходит тогда, когда обе стороны, стараясь не попасть в конфликтную ситуацию, снимают предложения, вызывающие конфликт.

Используют также «сглаживание конфликта» в расчете на то, что ситуация разрешится сама собой. Это бывает, когда причина несогласия является малозначительной.

«Стиль сотрудничества» отличается большим желанием объединить усилия сторон. Здесь важно рассматривать конфликт, как нормальное явление, ведущее к творческому решению - способность проявлять доверие в отношении других и осознание равного права оппонента на собственную точку зрения.

Весьма эффективна концепция «обоюдного выигрыша»*,* когда предлагаемое решение учитывает интересы сторон. Такая стратегия укрепляет и улучшает взаимоотношения.

Немалый успех может принести применение технологии «малоконфликтного поведения», которое основывается не на власти, а на кооперации; не на поиске «козла отпущения», а на помощи и личном примере. Необходимо ценить время своих коллег, быть пунктуальным, нельзя критиковать ради критики – строгость и требовательность должны быть обоснованы. Очень важна вежливость, ведь человек всегда внутренне протестует против грубости.

«Подавление конфликта» связано с предъявлением ультимативных требований или с имитацией ухода с переговоров. Силовые методы используются при высокой заинтересованности в разрешении спора, но без учета позиций другой стороны. В отдельных случаях «силовое давление» помогает в достижении индивидуальных целей, но вызывает отрицательное впечатление у оппонента.

Более рациональны «взаимные уступки», когда стороны предлагают, принимают или отвергают уступки. Иногда при этом используется «посредничество» – участие третьей стороны, причем посредник должен располагать доверием партнеров по переговорам.

Бывает и «разъединение конфликтующих сторон», когда одна или обе стороны заменяют участников переговоров, что иногда вызывается психологической или другой несовместимостью.

**Глава 2. Основные факторы конструктивного разрешения конфликтов**

Важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

* адекватность отражения конфликта;
* открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
* создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
* определение существа конфликта.

Остановимся на каждом из этих факторов отдельно.

**2.1 Адекватное восприятие конфликта**

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся:

* «иллюзии собственного благородства» — в конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника, моральные принципы которого весьма сомнительны. Нам кажется, что истина и справедливость целиком на нашей стороне и свидетельствуют в нашу пользу. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, убежден, что только противник этого не хочет.
* «Поиск соломинки в глазу другого» — каждый из противников ясно видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у самого себя. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.
* «Двойная этика» — даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента — как нечестные и непозволительные.
* «Все ясно» — очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера, наоборот, плохи и неадекватны.

Эти и подобные заблуждения, присущие каждому из нас в конфликтной ситуации, как правило, усугубляют конфликт и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. В любом конфликте партнеры испытывают так называемые смешанные чувства. С одной стороны, каждый чувствует неприязнь, злость или даже ненависть к другому, желание, чтобы противник отказался от своей позиции, с другой — у оппонентов есть, хотя и очень приглушенные, более доброжелательные чувства, порожденные всей совокупностью предыдущих взаимоотношений, а также стремлением к взаимопониманию и согласию.

Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости, потому что ясно видишь и чувствуешь только враждебность партнера, не замечая никаких других чувств с его стороны. Это может привести к так называемому самоподтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно и было неверным, немедленно подтверждается. Зная о подобных представлениях в ситуации конфликта, необходимо внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях: не возникают ли подобные искажения и у меня, когда я пытаюсь разрешить тот или иной конфликт. Это основное условие конструктивного разрешения конфликтов.

**2.2 Открытость и эффективность общения конфликтующих сторон**

Общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается. Противники охотнее пользуются способами общения, затрудняющими понимание того, что, собственно, происходит. Они в основном стараются сделать противнику больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Действительно, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Поэтому порой имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. В этот момент бессмысленно пытаться что-то решать, главное, о чем надо заботиться, — это о том, чтобы не обидеть и не унизить партнера. Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь, которую противник будет помнить всю жизнь. Подчас, прикрываясь хорошими манерами и вежливым тоном, люди идут на преднамеренное психологическое убийство другого, уничтожая в нем его образ самого себя. В результате партнеры отказываются от поиска конструктивных выходов из конфликта, а только «зализывают раны» и думают о возможной мести.

Взаимное выражение чувств, хотя бы частичное, может помочь в создании условий для использования коммуникации в целях конструктивного обмена мыслями. Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

* Что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
* Каких реакций я жду со стороны другого?
* Что я собираюсь предпринять, если партнер поведет себя не так, как я ожидаю?
* На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Вероятно, конструктивному решению конфликта могут способствовать некоторые формы общения, о которых речь шла выше, например:

* высказывания, передающие то, как я понял его слова или действия, и стремление получить подтверждение того, что я понял их правильно;
* открытые и личностно окрашенные высказывания, касающиеся моего состояния, чувств и намерений;
* информация, содержащая обратную связь относительно того, как я воспринимаю партнера и толкую его поведение;
* демонстрация того, что я принимаю партнера как личность вопреки критике или сопротивлению в отношении его конкретных поступков.

Можно также упомянуть, хотя это и кажется очевидным, о том, что следует избегать угроз, вранья, попыток скрывать манипуляции партнером, потому что эти действия продиктованы стремлением взять верх над противником, а не добиться обоюдного согласия.

**2.3 Создание климата взаимного доверия и сотрудничества**

Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним такую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт разрешается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с разрешением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это — момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

**2.4 Определение существа конфликта**

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов:

1. Определение основной проблемы. Исчерпывающее определение характера проблемы, приведшей к конфликту, помогает каждому противнику оценить свое поведение и действия другого, правильнее понять ситуацию, в которой оба оказались. Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными:

* Как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?
* Как мой партнер видит проблему?
* Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?
* Соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?
* Как можно наиболее лаконично и полно определить нашу общую проблему?
* В каких вопросах мы с партнером расходимся?
* В каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

2. Определение причины конфликта. Даже если мы точно знаем, что нам нравится и что не нравится в нашем поведении, все равно существует большая вероятность, что конфликт, подобный нынешнему, повторится и в будущем. Поэтому важно понять причины возникновения конфликта. Знание этих причин позволит ограничить число конфликтных столкновений по данному поводу или вообще избежать их:

* нужно как можно полнее и правдивее уяснить для себя, что в действиях противника кажется мне неприемлемым;
* нужно понять, какие мои действия в конфликтной ситуации неприемлемы для партнера;
* необходимо определить, что именно стало причиной возникновения конфликта.

3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

* Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
* Что мог бы сделать для этого мой партнер?
* Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

4. Совместное решение о выходе из конфликта. Принимая это решение, необходимо учитывать возможные последствия каждого из способов разрешения конфликта и осознавать, что только совместные усилия партнеров могут привести к желаемому результату:

* Каковы вероятные следствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?
* Что нужно сделать для достижения намеченных целей?
* Какой из способов разрешения конфликта вызывает у нас чувство удовлетворения своей конструктивностью?

5. Реализация намеченного совместно способа разрешения конфликта.

6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Если проблему разрешить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желаемых результатов.

Если конфликтная ситуация зашла в тупик, и никакие средства не помогают, можно прибегнуть к помощи посредников, которые возможно смогут разрешить спорную ситуацию. Об этом пойдёт речь в следующей главе.

**Глава 3. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов**

Посредническая деятельность по разрешению конфликтов — новая психологическая реальность нашей жизни, требующая отдельного изучения и подготовки специалистов в этой области. Интерес к обсуждению и внедрению в практику такой непривычной для нас формы работы с людьми, как посредническая деятельность, в частности психологическое посредничество в разрешении конфликтных ситуаций, проявляется в нашей литературе и практике лишь в самое последнее время. Сегодня проблемы конфликта актуализированы и в реалиях общественной жизни, и в сознании общества, которое постепенно переходит от неприятия и подавления конфликтов к сознанию необходимости «работы» с ними, к поиску возможностей их регулирования. Обращение к одной из этих возможностей — психологическому посредничеству в разрешении конфликтов — произошло под определенным влиянием западного опыта, где разнообразные формы посреднической деятельности, институционально оформленные, существуют уже много десятилетий.

Использование психологического посредничества основано на хорошо известном специалистам факте: участие в переговорном процессе третьих, нейтральных, лиц положительно сказывается на его эффективности. В отечественной практике — из-за отсутствия у нас соответствующих организационных оформлений и специально подготовленных работников — к «естественным» посредникам могут быть отнесены люди, которые в силу своей должностной позиции или профессиональной деятельности периодически вынуждены в той или иной форме брать на себя функции регулирования отношений между людьми. В первую очередь это руководители и учителя, а также социологи и психологи, занятые практической деятельностью. Первые попытки практической работы в этом направлении, судя по упоминаниям в литературе, связаны с обучением руководителей. И первый же опыт работы с ними показал, что руководители как естественные посредники испытывают значительные трудности, которые, как оказалось, связаны не столько с отсутствием конкретных навыков деятельности такого рода, сколько с выбором принципиальной позиции относительно своего участия, своей роли в данной проблемной ситуации.

Сущность посредничества в конфликтах состоит, как известно, в организации процесса урегулирования взаимоотношений, разрешения сложной ситуации между сторонами. Опыт работы с руководителями показывает, что типичной моделью, используемой ими при разрешении конфликтов, является модель арбитража, при которой руководитель выступает в роли третейского судьи: выслушивает стороны, собирает необходимую информацию, а затем либо признает правоту одной из сторон, либо принимает «третье» решение. Такая стратегия типична для процесса принятия организационных или технических решений: формулируется проблема, ищутся варианты решения и выбирается «правильное», лучшее из них. Ту же логику руководители используют и при решении проблем человеческих взаимоотношений, однако здесь подобная стратегия редко приводит к успеху. Чем в большей степени конфликтная ситуация затрагивает взаимоотношения сторон во всей их неизбежности «закрытости» для окружающих, тем труднее установить «истину», тем сомнительнее возможность решения в пользу одной из сторон. При этом, поскольку каждый из участников конфликта убежден в своей правоте, такое решение не может быть принято без ущерба для отношений самого посредника, по крайней мере с одной из сторон. Само же решение типа «вы правы, а вы нет» создает лишь видимость выхода из проблемной ситуации, но, в сущности, совсем не является разрешением конфликта. Кроме того, подобная стратегия со стороны руководителя невольно закрепляет негативный опыт взаимодействия между участниками конфликта: они не справились с проблемой сами и вынуждены были обратиться за помощью к третьему лицу, которое и решило их проблему. Немаловажны и этические аспекты: присвоение себе права или просто необходимость быть судьей в человеческих отношениях этически сомнительны и тягостны. Многие руководители говорят о том, что они часто не могут избавиться от ощущения вины, если принятое ими когда-то решение оказалось (или кажется им теперь) неверным.

При сопоставлении модели арбитража с моделью посредничества становятся очевидными психологические преимущества последнего: выступая в роли посредника, руководитель организует диалог, но, если его посредничество эффективно, решение принимается самими участниками конфликта, они несут за него ответственность и приобретают позитивный опыт совместного решения сложных ситуаций. Постоянно сталкиваясь в своей работе с проблемами человеческих взаимоотношений, руководители относительно легко трансформируют этот опыт в навыки посреднической деятельности. Наиболее трудный момент в процессе их обучения, пожалуй, связан с созданием альтернативы усвоенной ими парадигме работы с конфликтами — отказом от позиции судьи и переходом в позицию посредника. Важно при этом не просто заменять одну модель на другую, а создать понимание того, что первый шаг руководителя в разрешении конфликта — выбор на основе определенных критериев модели, в соответствии с которой он будет действовать.

Другая категория «естественных» посредников — это психологи-практики. Наиболее типичные профессиональные позиции работы психолога с конфликтами — это психотерапевт и консультант, принимающий сторону клиента, действующий в его интересах, обсуждающий с ним проблему и оптимальные стратегии поведения. Однако профессиональному репертуару психолога зачастую недостает навыков именно посреднической деятельности.

Обучение психологов новым для них формам профессиональной деятельности сопряжено с рядом трудностей. Прежде всего, приходится сталкиваться с тем, что практические психологи далеко не всегда осознают необходимость выбора определенной позиции в «работе с клиентом (позиции психотерапевта, консультанта или посредника), нечетко осознают критерии, по которым выбирается та или иная позиция, неосознанно совершают переход из одной позиции в другую. Речь не идет о невозможности, так сказать, «синтетического» жанра в работе психолога. Более того, понятно, что в ряде случаев психолог вынужденно оказывается перед необходимостью перехода из одной ситуации в другую. Например, невозможность психологического посредничества в конфликте (скажем, в силу категорического отказа одной из сторон участвовать в диалоге) позволяет ему перейти в позицию консультанта обратившегося к нему лица и действовать исключительно в его интересах. Позиция консультанта, в свою очередь, может успешно сочетаться с психотерапевтической помощью. Принципиально важно, однако, чтобы психолог в каждый конкретный момент работы с клиентом, семейной парой, конфликтующими группами в коллективе четко осознавал свою позицию, жанр, в котором он работает, и причины, по которым он считает нужным занять ту или иную позицию или выйти из нее.

Участники тренинга посредничества, прошедшие ранее курс обучения партнерскому общению (видимо, наиболее распространенному в отечественной практике виду тренинга), испытывают довольно большие трудности. Язык так называемого «партнерского» общения (в той парадигме, которая распространена среди психологов, занимающихся соответствующим видом тренинга) более близок языку естественного человеческого общения, он опирается на нормативно одобряемые человеческие чувства и очевидно ценные навыки общения: «правильное» слушание, понимание, эмоциональное принятие, сочувствие, помощь и т.д. Этот язык близок профессиональной деятельности психологов и легко ими принимается (что, конечно, не означает легкости усвоения, и это делает работу тренера, занимающегося партнерским общением, объективно ничуть не более легкой). Язык же посредника более «искусствен», он ограничивает возможности проявления спонтанных человеческих чувств, вынуждая «держать» нейтральную позицию, не переходить на позицию партнера, не формировать своего мнения относительно решения обсуждаемой проблемы и т.д. В отдельных аспектах стиль деятельности посредника не совпадает с привычными для психолога приемами профессионального поведения, в силу этого в процессе овладения навыками посредничества психологам в большей или меньшей степени приходится преодолевать закрепившиеся у них профессиональные поведенческие стереотипы.

**3.1 Стадии процесса посредничества**

*Первый этап* — с которого фактически уже начинается или может начаться деятельность посредника — это обращение человека к психологу за помощью в разрешении проблемной или конфликтной ситуации. Именно эта первая встреча во многом определяет, как будет далее строиться работа психолога с конфликтом и в какой профессиональной роли — психотерапевта, консультанта или посредника — он выступит.

Чтобы в дальнейшем психолог мог эффективно реализовывать функции посредника, необходимо на первом этапе работы с клиентом соблюсти определенные правила. В ходе этого первого диалога с участником конфликта важно выяснить несколько ключевых для понимания конфликтной ситуации моментов:

* в чем, собственно, суть конфликта, предмет разногласий и «борьбы» его участников;
* кто является конфликтующими сторонами;
* каковы позиции участников конфликта и цели, которые они преследуют;
* каковы их установки относительно друг друга, имеет их прошлый коммуникативный опыт скорее позитивный или скорее негативный характер.

Часто в общем виде ответы на эти вопросы можно получить из монолога обратившегося за помощью человека, иногда для точного понимания важно задать «проверочные» вопросы. Получив необходимую информацию, можно перейти к решению других задач первого типа. Прежде всего необходимо четко определить круг проблем, подлежащих обсуждению и решению в ходе совместной дискуссии всех участников конфликта. Для этого психолог должен специально уточнить, предполагает ли клиент последующее обсуждение каждой из упомянутых им проблем; тем самым как бы заключается контракт с клиентом. Далее важно понять, какой выход из сложившейся ситуации, какое решение возникшей проблемы для человека является желательным. И наконец, психолог уточняет с клиентом план дальнейших действий — нам нужно встретиться с другим участником конфликта. Эта часть работы психологически сложна: нужно не просто вступить в определенные договоренности с клиентом, но и создать ситуацию его ответственности за происходящие события и их развитие.

Самое трудное, пожалуй, — это провести беседу таким образом, чтобы сохранить (и внешне, и внутренне) определенную нейтральность по отношению к позиции участника конфликта, не стать его «адвокатом», что исключит возможность посредничества и превратит психолога в лучшем случае в консультанта. Возникающая в силу сопереживания готовность встать на сторону клиента может привести психолога к прямой ошибке — принятию на себя обязательств, которые он не сможет выполнить. Особенно важно помнить об этом психологам или социологам, работающим в организациях, где их работа с конфликтом часто выходит за рамки чисто психологической и предполагает определенные действия, переговоры со значимыми лицами и т. д.

Далее отрабатывается *второй этап* посреднической деятельности — проведение переговоров со второй стороной конфликта — от установления контакта до согласования плана дальнейших действий. Основные психологические сложности этой стадии связаны с установлением контакта с этим участником ситуации, так как здесь инициатива контакта принадлежит не ему, а посреднику. Поэтому особое значение приобретает начальный момент диалога посредника с участником конфликта и то, как посредник ставит перед ним проблему.

На этом же этапе посредник должен сформировать у второго участника конфликта позитивное отношение к своему участию в решении проблемы, склонить его к осознанию необходимости и возможности диалога по поводу сложившейся ситуации.

Одна из проблем для посредника — удержаться в рамках психологически равного, сбалансированного отношения к обоим участникам конфликтной ситуации. Их поведение изначально может быть различным и даже диаметрально противоположным: один приходит к посреднику за помощью, а другой может отказаться от участия в совместной работе, от диалога не только со своим оппонентом, но и с посредником. Это требует и разной стратегии действий психолога. Например, столкнувшись с негативным отношением второго участника конфликта к самому факту обращения его «противника» к третьему лицу или с нежеланием вести диалог, психолог невольно начинает защищать интересы своего первого клиента, вызывая тем самым еще большую оппозицию второго по отношению к самой ситуации посредничества, поскольку тот чувствует себя в роли «ответчика». Либо, помня, что он должен склонить своего второго клиента к диалогу, договориться с ним о совместном обсуждении проблемы и, пытаясь ослабить его сопротивление, поневоле начинает «сдавать» своего первого клиента и подыгрывать его оппоненту: «С ним, конечно, трудно разговаривать...», «Вы же понимаете, если с ним как-то не договориться, он же не успокоится и пойдет дальше жаловаться» и т. п.

Любой неудачный шаг посредника или просто неудачно сказанная фраза, нарушающие или хотя бы создающие видимость нарушения принципа равного отношения к обеим конфликтующим сторонам, негативно скажутся на возможности эффективного проведения диалога.

И, наконец, *третий этап* посреднической деятельности — центральный момент всей ситуации посредничества — это сам диалог, проведение совместных встреч и обсуждений со всеми участниками конфликтной ситуации, прерываемых в случае необходимости для раздельной работы с каждой из сторон, вплоть до достижения согласия, выработки какого-то решения участниками конфликта. Поведение посредника здесь наиболее специфично. Западная практика накопила значительный арсенал приемов и техник поведения посредника на этапе совместного обсуждения проблемы участниками конфликтной ситуации. Многие из них построены на основе методики принципиальных переговоров Р. Фишера и У. Юри и хорошо знакомой отечественным психологам технике активного слушания. Бесспорно, это наиболее трудный этап в работе посредника, и для эффективного посредничества требуется прежде всего накопление опыта реальной практической работы. Подготовка к этой работе в рамках учебной программы предполагает знакомство участников группы тренинга с приемами и техниками работы посредника, обсуждение и отработку различных вариантов его реакций и действий в зависимости от складывающейся в диалоге ситуации, от тех или иных шагов его участников.

В сущности, смысл совместного обсуждения проблемы, диалога, организуемого посредником, состоит в том, чтобы обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, борьбы друг с другом за утверждение своих позиций к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения их усилий для поисков этого решения. Посредник и нужен, в сущности, для того, чтобы направить энергию их противостояния на «борьбу» с их общей проблемой. Так как в задачи посредника не входит решение проблемы и своими усилиями он лишь оптимизирует процесс решения проблемы самими участниками конфликта, то приемы и техники работы посредника имеют организующий характер: создание и сохранение атмосферы доверия, установление и выполнение договоренностей о принципах достижения результата и порядке обсуждения, поддержка позитивных шагов и ограничение деструктивных действий и т. д. Роль посредника, который особенно активен в начале диалога, по мере эффективного развития обсуждения все более сводится лишь к коррекции его направления: поддержке конструктивных и пресечению деструктивных шагов диалога.

Одна из задач, которую должен решить психолог, выступающий в роли посредника, состоит в установлении особого типа отношений с участниками конфликта. В эмоциональном аспекте, безусловно, это должно быть доброжелательное, заинтересованное, вызывающее доверие, но нейтральное отношение. Чувство эмоционального контакта, понимания не должно сопровождаться у клиента впечатлением, что психолог «принял» на себя его проблему или что он смотрит на ситуацию его глазами. Важно дать почувствовать клиентам, что посредник хотя и заинтересован в них, но не склоняется в пользу какой-либо из сторон. Это требование к посреднику закреплено в принципе сбалансированного, «одинакового» поведения по отношению ко всем участникам конфликта и ведущихся переговоров, что накладывает специфический отпечаток на рисунок его взаимодействия с ними.

Для поддержания сбалансированной нейтральной позиции посредник использует специальные приемы поведения и взаимодействия с участниками переговоров: поочередное обращение к обеим конфликтующим сторонам, специфическую формулировку вопросов, выравнивание объема времени работы с каждым из участников переговоров и т. д.; достигаемый при этом баланс, однако, весьма хрупок и может нарушиться от любого неверно сделанного шага.

Например, в совместном обсуждении проблемы наступает перерыв. Заканчивая работу, посредник обращается к одному из участников диалога: «Я попрошу Вас, подумайте, пожалуйста, что Вы могли бы сделать в этом отношении?». «Участник конфликта», к которому обращены эти слова, признается впоследствии, что у него «возникает чувство, будто они заодно, они оба «давят» на меня, вроде бы это из-за меня мы не можем договориться». Это чувство возникло лишь потому, что посредник обратился только к одному участнику переговоров, только ему «дал поручение».

Еще одной особенностью работы посредника является необходимость постоянно поддерживать на должном уровне чувство ответственности участников переговоров за процесс урегулирования сложившейся ситуации. В отличие от консультанта и психотерапевта, которые могут оставить за собой право определять пространство работы, изменять его в зависимости от динамики ситуации, посредник таким"правом не обладает. Круг проблем, подлежащих обсуждению и разрешению, определяет обратившийся к посреднику участник конфликта. Другое дело, что сами участники переговоров в процессе совместного обсуждения проблемы могут выйти за пределы обозначенного ими круга тем, но этого не может сделать посредник. На наш взгляд, посредник не может работать с проблемами, которые он видит, но на обсуждение которых он не получил «санкции» клиента. Посредник не должен также «подсказывать» проблему клиентам. В ситуации посредничества право профессионала не в том, чтобы самому решать, с чем работать, а в том, что он может не браться за ситуацию, в эффективное разрешение которой он не верит или которая вызывает у него сомнения, например, по этическим или другим соображениям. Таким образом, из-за традиционных профессиональных стереотипов деятельности психолог может испытывать трудности, связанные с необходимостью ограничить свои действия рамками запроса клиентов или одного из них, хотя сам при этом может «чувствовать», что главная проблема в другом.

Говоря о наиболее существенных трудностях, с которыми сталкиваются психологи в процессе обучения посредничеству, необходимо упомянуть также об особенностях языка общения с клиентами. Практические психологи и особенно психотерапевты традиционно большое внимание уделяют нюансам речи клиента — столь важным для понимания его проблем. При этом, однако, психологи далеко не всегда приучены к необходимости точной нюансировки своей собственной речи. И когда позиция посредника требует нейтральности и безоценочности высказываний, то поиск точных формулировок нередко вызывает затруднения у психологов.

Речь здесь не идет о приобщении специалистов к какому-то принципиально новому для них виду деятельности. Мы исходим из того, что любой психолог, занимающийся практической деятельностью, хотя бы изредка оказывается в ситуации потенциальной необходимости посредничества. Множество психологов так или иначе повседневно в той или иной форме уже заняты этими проблемами (а, по прогнозам специалистов, удельный вес конфликтной проблематики в практической психологии будет увеличиваться), и знакомство с их возможностями посредничества в разрешении конфликтных ситуаций, на наш взгляд, может обогатить их профессиональный репертуар.

**Глава 4. Управление конфликтными ситуациями в организациях**

Модель ведения переговоров, предложенная нидерландским консультантом В. Мастенбруком, разрабатывалась им в течение 10 лет и отражает общую тенденцию 70—80-х годов — поиск новых технологий урегулирования конфликтов в организациях. В данном случае речь идет о требованиях и успешной деятельности консультанта, привлеченного к разрешению конфликта. Главный акцент автор делает на процедурном подходе, который обеспечивает более конкретный базис для осуществления вмешательств, соответствующих четырем типам проблемных областей: деловым («инструментальным») отношениям, социо-эмо-циональным, отношениям при ведении переговоров о распределении ресурсов, силовым отношениям.

В процессе консультационной деятельности в конфликтных ситуациях было выработано большое количество практических идей, которые явно содействуют успеху вмешательств. Директивные указания разработаны для следующих ситуаций:

* конфликты между работодателями и служащими
* конфликты между государствами
* конфликты между подразделениями крупных организаций
* межличностные конфликты
* межрасовые конфликты

Deutsch (1973) привел перечень общих функций консультанта при различных вмешательствах:

* прояснение сущности спора;
* создание благоприятных условий для осуществления попыток преодолеть и разрешить спорные вопросы;
* улучшение коммуникации;
* формулирование различных правил управления конфликтом;
* оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
* оказание помощи в «продаже» решения.

Это можно рассматривать как директивные указания для вмешательств, однако довольно смутные и неопределенные. Walton (1969) разработал более конкретные предложения для поддержания продуктивной конфронтации:

* определение у сторон стремления позитивно разрешить конфликтную ситуацию;
* поддержка и сохранение в равновесии силовых отношений, сложившихся в данной ситуации;
* координация заседаний, посвященных урегулированию конфронтации, например согласование с обеими сторонами времени и места их проведения; при этом инициатива должна исходить от консультанта, а не от сторон, вовлеченных в конфликт;
* чередование дифференциации и интеграции; успешная интеграция (решение проблемы) возможна только после тщательной дифференциации — исследования конкретных жалоб и мнений обеих сторон;
* обеспечение условий, способствующих развитию открытости;
* обеспечение надежной коммуникации;
* обеспечение оптимального напряжения в ситуации конфронтации.

Ниже приводится стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом, в форме нескольких постулатов, то есть основных условий урегулирования конфликта. Мы можем рассматривать их как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения — о целесообразности вмешательств, их видах и др.

1. Завоевание авторитета

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

* установить контакты на ранней стадии с обеими сторонами;
* разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;
* обеспечить себе поддержку; представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознавать важные моменты его деятельности; кроме того, эта группа может играть важную роль на протяжении всей дальнейшей работы консультанта.

Если одна из сторон не оказывает консультанту никакого доверия или вообще не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

2. Установление структуры взаимоотношений сторон

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон—участников конфликта.

Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием в разрешении конфликта. При проявлении одной из сторон опасной тенденции к конкуренции консультант будет вынужден предварительно добиться определенного внутреннего консенсуса. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнения, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру, например посредством оказания им помощи в выборе авторитетных представителей.

Консультант должен установить структуру взаимоотношений сторон и координировать центральную власть.

Сотрудничество консультанта с представителями центральной власти будет повышать вероятность успеха. Иногда проблема заключается в отсутствии центральной власти или в ее бездеятельности. В таких случаях важной задачей консультанта может оказаться развитие силового центра и привлечение его к активному участию в урегулировании конфликта.

Весьма распространенным является интервью с представителями обеих сторон как способ получения консультантом нужной ему информации. С помощью этих интервью консультант может определить важные моменты, упоминавшиеся выше:

* степень своего авторитета;
* разграничение и внутреннюю структуру сторон;
* возможный состав группы, которая может оказать ему поддержку.

Кроме того, интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, которые мы рассмотрим позднее:

* интенсивность конфликта;
* симметрия, или силовой баланс;
* природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства). Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью предоставляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать свою программу исследования данной ситуации. Такая программа иногда включает в себя предварительные условия, в основном предназначенные для регулирования напряженности, интенсивности конфликта. Часто она содержит план-график одного или более заседаний, посвященных решению проблем, иногда включает процедуры по подготовительной деятельности для каждой стороны отдельно.

3. Поддержание определенного равновесия сторон

Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Сам факт приглашения консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия. Чем значительнее силовые различия, тем значительнее возможность того, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

По моему мнению, консультант будет предпринимать какие-то действия, прежде всего при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Фактически безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны имеют более или менее равную силу) оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Так как стороны, как правило, стремятся к сохранению силового баланса, консультант должен учитывать это в своей деятельности. Важными являются и такие простые вопросы, как расходование приблизительно равного времени обеими сторонами и отдельные обсуждения на нейтральной территории.

4. Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта

При очень высокой интенсивности конфликта управление им становится невозможным, поскольку ни одна сторона не проявит готовности общения с другой стороной. Кроме того, оба участника конфликта не будут видеть большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями какой-либо стороны.

Конфликты, которые находятся в состоянии очень быстрой эскалации, могут оказаться вне пределов досягаемости, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, конфликты могут вступать в такую фазу, при которой стороны не проявляют желания осуществлять изменения, поскольку они уже привыкли находиться в состоянии конфликта. Очевидно, что они предпочитают нежелательные и деструктивные последствия этого конфликта, а не еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другой стороне. Участники конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы, которые можно временно купировать посредством введения «периода остывания», временно сохраняющего и поддерживающего статус-кво.

5. Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта

Конфликтные ситуации обычно связаны с:

* деловыми («инструментальными») отношениями;
* социоэмоциональными отношениями;
* отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;
* силовыми отношениями.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений — в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта. Взаимосвязь между этими аспектами и вмешательствами консультанта была уже подробно рассмотрена нами.

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез

Лучше всего, если деятельность консультанта будет иметь вид поэтапного рассмотрения предметов спора и конфронтации сторон, приводящего, условно говоря, к синтезу, то есть к выработке определенного решения, понимания и достижению компромисса.

Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Работа принесет наилучшие результаты, если этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Их поводы для недовольства, обиды и жалобы становятся предметом обсуждений; исследуются причины этих недовольств и их последствия. Непосредственной целью этих обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового («инструментального») характера это будут главным образом обсуждения и полемика; в вопросах социоэмоционального характера — представление себя на месте другого; в вопросах распределения ресурсов — ведение переговоров.

Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса. Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация, и т.д.

Вполне возможно, что процессы, упомянутые в постулатах 3, 5, 6 и 7, вызовут необходимость созыва одно- или двухдневных конференций в неформальной обстановке с участием представителей вовлеченных в конфликт сторон и консультанта в качестве председателя.

7. Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу.

Важная задача консультанта — четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, и при необходимости их разъяснение и обоснование. Это создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает неприязненная, враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждение, не говоря уже о переговорах.

Процедуры должны быть достижимыми и понятными и предусматривать наличие нескольких фаз. Конфликт невозможно рассматривать как одно целое, потому что он состоит из нескольких разных элементов. Предпочтение какого-либо элемента связано с наличием наибольшей неудовлетворенности (крайней необходимости), а также способности сторон. Например, иногда очень трудно рассматривать социоэмоциональные конфликты в строго деловой обстановке, которая больше подходит для рассмотрения и решения проблем, связанных с другими типами отношений. Жестких правил относительно этого быть не может. Директивные указания должны учитывать:

* психологический климат;
* возможности и способности непосредственно вовлеченных в конфликт лиц.

Кроме того, следует констатировать, что управление конфликтом, как правило, означает большую степень конфронтации. Консультант часто должен слегка подталкивать стороны к решению вопросов, которые они склонны избегать, и тем самым создавать конфронтацию. Однако в результате этого возрастает активность обеих сторон. Обе стороны, участвующие в конфликте, часто проявляют стереотипное поведение, выражающееся в бесплодных пререканиях. Управление конфликтом может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. Консультант должен предвидеть такую опасность и пресекать ее проявление, поскольку прогресс и постоянная активная работа над конфликтом имеют существенное значение.

**Заключение**

Любое нарушение общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно, и тогда слова могут быть поняты неправильно. Иногда кто-то слушает невнимательно. И когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности или осуждения. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается.

Если вы используете в конфликтной ситуации ключевые элементы общения, то сделайте шаг к преодолению конфликтов. Итак:

* уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями и чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение.
* следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.
* старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете или чувствуете.
* спросите самого себя, соответствует сказанное вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными.
* не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. Если вы не уверены, что ваше сообщение понято, попросите конфликтующую сторону повторить то, что вы сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала.
* научитесь слушать другого. Для этого придерживайтесь следующего: слушать с сочувствием; сосредоточиться на предмете разговора; относится к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок; высказывать мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают; отметьте то, что вы не поняли или в чем не уверены; используйте для поддержания разговора неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза)»[[1]](#footnote-1).

Перечисленные выше предложения не являются рецептом чудодейственного способа разрешения конфликтов. Не существует универсальных приемов, позволяющих справиться с любой ситуацией. Единственным нашим «средством» является наша личность. Описанные этапы разрешения конфликта содержат лишь некоторые указания, реализация которых требует с нашей стороны вовлечения всей нашей личности, усилий, умения, упорства и доброй воли. Но и при этом невозможно гарантировать успех. Вероятность его, однако, тем больше, чем более сознательно мы действуем, ориентируясь на какие-то путеводные знаки. Единственным автором своего успеха является тот, кто что-то делал и пробовал.

Все последовательные шаги на пути к выходу из конфликта, более или менее сходные с теми, что описаны здесь, должны быть в каждом конкретном случае предприняты обеими сторонами. Основой для совместных поисков может стать обмен мнениями, предложениями, соображениями по поводу каждого очередного этапа. Это требует, как видим, тесного сотрудничества. Поэтому поиск следует начать, заручившись согласием на такое сотрудничество.

Вспомогательным средством может оказаться запись своих соображений по поводу каждой очередной проблемы и своевременное знакомство партнера с ними. Следует помнить, что неудачи вначале еще не определяют конечный результат. Важно пробовать, пробовать и пробовать.

В табл.1 перечислены и резюмированы рассмотренные выше постулаты. Рекомендуется по возможности соблюдать этот хронологический порядок — именно по возможности, потому что типы деятельности, связанные с этими постулатами, в значительной мере совпадают, хотя некоторые в определенный момент превалируют.

Таблица 1. Семь постулатов (основных условий урегулирования конфликта)

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект отношений | Экспертный метод |
| Завоевание авторитета | Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Установление структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта |
| Поддержание определенного равновесия сторон | Равномерное распределение внимания, установление равномерного влияния сторон на процесс разрешения конфликта |
| Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта | Использование «периода остывания», определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять рекомендуемые изменения |
| Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта | Выбор вмешательств, соответствующих этой классификации |
| Детализация конфликта, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и использование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации |
| Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу | Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |

**Список используемой литературы**

1. Мелибруда Е. Я-Ты-Мы: психологические возможности улучшения общения. Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1986.
2. Гришина Н.В. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов. Сборник статей. Социальная психология в трудах отечественных психологов. — СПб. 2000.
3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М: — Изд-во «Инфра-М», 1996.
4. Козлов Н.И. Как относится к себе и людям, или Практическая психология на каждый день – М., 1993. Скотт Г Джинни. Конфликты: пути преодоления/пер. с англ. - Киев,1991, С. 543.
5. Скотт Г Джинни. Способы разрешения конфликтов/пер. с англ. – Киев,1991, С. 426.
6. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения/пер. с англ. – М., 1990, С. 312.

1. Козлов Н.И. Как относится к себе и людям, или Практическая психология на каждый день – М., 1993, С. 292 [↑](#footnote-ref-1)