

МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Казанский юридический институт

Ю.Ю. КОМЛЕВ

**КЕЙС-СТАДИ
В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА**

Учебное пособие

Казань
КЮИ МВД России
2023

ББК 88.4

К63

Одобрено редакционно-издательским советом КЮИ МВД России

Рецензенты

Доктор философских наук, профессор В.В. Балахонский
(Санкт-Петербургский университет МВД России)

Доктор социологических наук, доцент В.Е. Шинкевич
(Сибирский юридический институт МВД России)

Комлев Ю.Ю.

К63 Кейс-стади в психологии конфликта: учебное пособие. – Казань: Казанский юридический институт МВД России, 2023. – 166 с.
ISBN 978-5-6048744-8-6

В пособии кейс-стади интерпретируется как метод качественного исследования, обучения и одновременно образовательная технология. Автором рассматриваются учебно-методические аспекты применения кейс-метода в изучении психологии конфликта, анализируется феноменология конфликтов в правоприменительной деятельности, обсуждаются алгоритмы анализа и преодоления конфликтных ситуаций в организационных и межличностных отношениях. Как ответ на запрос практики составлен мини-компендиум типовых учебных кейсов для группового и самостоятельного анализа. Среди них представлены текстовые и видеокейсы. Доступ к видеоматериалам построен на использовании цифровых инструментов и облачной технологии.

Учебное пособие служит популяризации кейс-метода в научной и образовательной деятельности юридических вузов.

Предназначено для курсантов, слушателей, адъюнктов и преподавателей образовательных организаций системы МВД России; магистрантов, аспирантов, преподавателей юридических вузов, научных работников и практиков в сфере правоприменительной деятельности.

В оформлении использованы фотоработы, размещенные в сети Интернет в свободном доступе.

ISBN 978-5-6048744-8-6

ББК 88.4

© Комлев Ю.Ю.
© КЮИ МВД России, 2023

Оглавление

Предисловие.....	5
Глава 1. Кейс-стади как метод качественного исследования, обучения и образовательная технология	8
1.1. О качественной методологии и использовании кейс-стади в социальных науках.....	8
1.2. Метод и технология кейс-стади в обучении: история создания и особенности использования в новом VUCA-мире.....	14
1.3. Типология, структура и анализ учебных кейсов.....	26
1.4. Организация учебного занятия с использованием кейс-стади.....	30
Глава 2. Психология конфликта: от феноменологии к изучению дисциплины с использованием учебных кейсов.....	37
2.1. Социальная природа и определение конфликта.....	37
2.2. Объект, предмет и границы конфликта.....	42
2.3. Структура конфликта: объективные и субъективные элементы.....	46
2.4. Функции и социальные последствия конфликта.....	50
2.5. Социальная напряженность как индикатор конфликта.	55
2.6. Динамика конфликта.....	59
2.7. Психологический фон конфликта. Роль личности в конфликте.....	67
2.8. Типы конфликтов.....	71

Глава 3. Преодоление конфликтных ситуаций: профилактика и управление конфликтами в органах внутренних дел.....	78
3.1. Проблема конфликта в менеджменте и теории организаций.....	78
3.2. Развитие организации в конфликтологическом измерении.....	83
3.3. Типичные причины организационной конфликтности..	86
3.4. Анализ причин конфликтности в органах внутренних дел.....	91
3.5. Разрешение конфликтов. Профилактика и управление конфликтами.....	102
3.5.1. Предупреждение деструктивных конфликтов.....	106
3.5.2. Управление конструктивными конфликтами.....	111
3.5.3. От посредничества к переговорам в рамках ненасильственного разрешения конфликтов.....	122
3.5.4. Переговоры с преступниками в уголовно-правовом конфликте.....	130
3.5.5. Подходы к анализу конфликтных ситуаций.....	134
Приложение. Мини-компендиум учебных кейсов из правоприменительной и социальной практики.....	143
Список литературы.....	159

Предисловие

Многолетняя научно-исследовательская работа автора над изучением феноменологии проявлений девиантности и конфликтности в быстро меняющемся мире постмодерна, дискуссии с коллегами по «научному цеху» и общение в ходе учебного процесса со слушателями КЮИ МВД России (работниками различных подразделений территориальных ОВД) привела к своему логическому завершению – осмыслению накопленного опыта. В результате в 2011 году выходит первое, а 2014-м второе издание учебного пособия «Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в органах внутренних дел».

Настоящая работа «Кейс-стади в психологии конфликта» была задумана вскоре после того, как в учебные планы по специальностям «Юриспруденция», «Правовые основы национальной безопасности» и «Правоохранительная деятельность» была введена дисциплина «Психология конфликта».

Как известно, наряду с основательным изучением юридических дисциплин практикам в правоохранительных органах необходимы прочные знания из области поведенческих дисциплин, таких как профессиональная этика, социология, психология и, конечно же, психология конфликта. Сотрудники полиции и других правоохранительных органов работают с законами и людьми. В некотором смысле их вполне можно описать метафорой «уличные конфликтологи», поскольку в силу профессии они постоянно разрешают различные конфликты с привлечением юридических и социальных знаний.

Кейс-стади в книге интерпретируется как метод *качественного исследования, обучения и одновременно образовательная технология*. Автором рассматриваются научно-эвристические и учебно-методические аспекты применения кейс-метода на примере изучения и анализа феноменологии конфликтов в правоприменительной де-

тельности. Приводятся многочисленные кейс-иллюстрации, обсуждаются алгоритмы анализа и преодоления конфликтных ситуаций в организационных и межличностных отношениях.

Кейс-технология успешно дополняет традиционные лекционные и семинарские занятия, что служит качественному усвоению и закреплению профессиональных компетенций (знаний, умений и навыков), необходимых юристам в практической деятельности. Она, как показывает опыт многих исследователей и преподавателей, не только усиливает практическую ориентацию обучения, но и стимулирует интерес к учебе, развивает личностный потенциал обучающихся.

Сбор данных о реальных противоречиях и конфликтах в служебной деятельности правоохранителей, в межличностных отношениях – ценный источник информации для научных обобщений и учебной работы. Некоторые практики, особенно слушатели заочной формы обучения, курсов повышения квалификации, поделились с автором сведениями о фактах острых, иногда курьезных, конфликтных ситуаций участниками или свидетелями, которых они стали. На собранном и обработанном эмпирическом материале составлен мини-компендиум типовых учебных кейсов для последующего их разбора на групповых занятиях или в рамках самостоятельной работы. Эта инновация – ответ на давно назревший запрос служебной деятельности и учебной практики.

Обучающиеся в ходе анализа кейсов с энтузиазмом выдвигают и дискутируют оригинальные предложения по разрешению конфликтов, вместе с преподавателем выбирают оптимальный вариант, основанный на использовании научных знаний и правоприменительной практики. В итоге разбор кейсов позволяет не только лучше усвоить учебный материал, но и выйти за пределы собственного ограниченного социального опыта участников дискуссий, дает возможность им избежать ошибок и проблем в будущем, добиться служебного и личностного успеха.

Автор выражает искреннюю благодарность слушателям КЮИ МВД России из разных регионов страны, которые описали свой

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

личный опыт участия в конфликтном взаимодействии с другими людьми.

Благодарность адресована рецензентам за изучение и доброжелательную оценку книги: доктору философских наук, профессору Балахонскому Виталию Витальевичу, профессору кафедры философии и социологии Санкт-Петербургского университета МВД России, доктору социологических наук, доценту Шинкевичу Владимиру Ефимовичу, профессору кафедры гуманитарных и социально-экономических наук Сибирского юридического института МВД России.

В творческой работе над художественным и техническим оформлением рукописи приняли участие кандидат педагогических наук, доцент Еникеева Суфия Загитовна, доцент кафедры философии, политологии, социологии и психологии, сотрудники редакционно-издательского отделения КЮИ МВД России во главе с Зотиной Еленой Владимировной, которым автор также весьма благодарен за проделанный труд.

Глава 1. Кейс-стади как метод качественного исследования, обучения и образовательная технология

1.1. О качественной методологии и использовании кейс-стади в социальных науках

В мировом и отечественном общественном сознании на рубеже XXI века произошел переход к «гуманизации» эмпирических исследований социальных явлений и процессов. Он выразился в некоторой переориентации познания социальных проблем с исключительно рационально-позитивистских позиций к изучению и пониманию социальных практик и событий в повседневной жизни современных людей в рамках феноменологии и конструктивизма.

Основательное изучение субъективных аспектов поведения людей (в том числе различных поведенческих практик) в правоприменительной деятельности, в разрешении личных, служебных, криминальных и правовых конфликтов не может обойтись без качественной методологии исследования, сформировавшейся в социальной науке под влиянием феноменологической традиции и конструктивизма.



Качественные методы (неформализованные и неструктурированные интервью, биографический метод, изучение нарративов писем, кейсов из жизненного опыта, судебных и личных документов переселенцев) использовались социологами, криминологами и

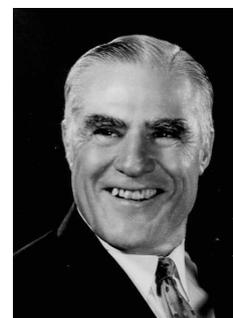
КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

психологами еще Первой Чикагской школы (Р. Парк, Ф. Знанецкий, Е. Берджес, К. Шоу, Ф. Трешер и др.) в первой половине XX века при изучении социальных проблем американского общества: миграции, преступности, социального контроля. Роберт Парк в 1916 году первым из социологов применил метод исследования ситуаций (кейс-метод) в научном исследовании города как «живой» социальной среды. Многие эмпирические исследования в Чикаго того времени имели антропологическую ориентацию и были сфокусированы на отдельных судьбах людей, их социальном опыте, например, в работах Н. Андерсона «Бродяга», К. Шоу «Джек Роллер», историях развития шаяк и криминальных групп в книге Ф. Трешера «Банда» и работе Л. Вирта «Гетто».

Чикагский подход в интерпретации и использовании метода исследования ситуаций развивался параллельно с кейс-методом, разработанным для целей обучения в Гарварде. Ключевым методологическим отличием кейс-стади в Чикаго стала опора на качественную стратегию сбора и анализа эмпирического материала. Представители Чикагской школы определяли кейс-метод как «неколичественные исследования, делающие акцент на истории

и контексте происходящих событий, избегающие обобщений и исходно ориентированные на понимание социальной жизни через представления действующих лиц»¹.

Вторая Чикагская школа (Г. Блумер, Э. Шилз, Г. Бейкер, И. Гофман и другие) с развитием символического интеракционизма, а затем и конструктивизма существенно приблизилась к исследованию и пониманию смыслов социальных коммуникаций, которые человек вкладывает в свои суждения и поступки. Активное применение качественной методологии в социологии и психологии начинается в конце 60-х,



¹ Цит. по: Добренъков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2008. С. 55.

в 70-е годы XX века и продолжается по настоящее время в связи с развитием феноменологического направления и конструктивизма. До конца XX века центральными проблемами эмпирического изучения были социальная организация и дезорганизация, социальный контроль и самоконтроль, символическая интеракция, девиантное поведение, социальные конфликты. Сторонники «понимающей» социологии и бихевиористско-психологической парадигмы проявляли наибольший интерес к изучению природы социального действия на основе применения качественных методов исследования.



Как известно, основы феноменологического подхода заложены в философско-социологических работах Э. Гуссерля и А. Шюца, которые разработали концепции жизненного мира, человеческой intersубъективности. По соображениям Э. Гуссерля, гармонию взаимодействия индивидов, их включенность в социум можно понять через концепт intersубъективности как общности личного опыта взаимодействующих субъектов и общезначимости его результатов для каждого из них. В своем понимании оснований социального взаимодействия и механизмов, обеспечивающих включение каждого индивида в социум, А.Шюц обращается к анализу обыденного мышления, личного опыта, жизненного мира или мира повседневности людей, их индивидуальных перспектив в нем, порожденных различным видением одних и тех же событий, и объектов, а также уникальностью биографических ситуаций. Люди субъективно конструируют социальную реальность вокруг себя, привнося в этот процесс свои смыслы и мотивы поступков. Если жизненные ситуации повторяются, то и модели поведения применяются, если они оказались успешными в прошлом опыте.

Детальную разработку основных категорий в феноменологической перспективе анализа выполнили П. Бергер и Т. Лукман в работе «Социальное конструирование реальности» (1966). Оказалось, что гуманистически ориентированная качественная методология, основанная на принципе понимания, позволяет ис-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

следователям наилучшим образом проникнуть в мир уникальных ситуаций человеческой жизни, постичь прошлый и настоящий опыт индивида посредством изучения судеб (историй), конкретных кейсов (случаев из жизни). Примечательно, что феноменологический взгляд на социальную реальность позволяет рассматривать ее во всех проявлениях (среди них и конфликты) как социальную конструкцию, поскольку люди интерпретируют события, с которыми сталкиваются в свете своего предыдущего опыта и знаний. Так, например, анализируя право как систему норм, феноменолог представляет себе его как сложившийся в пространстве жизненного мира образ, который представляет собой синтез теоретических конструктов и социальных практик, который тематизируется активностью действующего, понимающего и говорящего субъекта.

Качественная методология позволяет достаточно эффективно исследовать единичные случаи, конфликтные ситуации и более того судьбы и жизненные истории каждого индивида или группы. Она эффективна при изучении новых или уникальных социальных и психологических явлений, не имеющих еще массового распространения. Именно с такими феноменами сталкиваются исследователи и практики в XXI веке – в мире постмодерна, для которого характерно возрастание скорости социальных и технологических изменений. Качественные методы опираются на индуктивную логику анализа (от фактов о жизни – к теоретическим концепциям). Арсенал современного исследователя в результате развития гуманистической традиции в науке об обществе и человеке конца XX – начала XXI века включает в себя набор дополняющих друг друга качественных методов и методик исследования социального действия. Это и неформализованные глубинные, а также сфокусированные интервью, нарративный анализ, этнографические исследования, биографический метод (лайф-стори) и, конечно же, кейс-стади (изучение случаев).

В ряду качественных методов обращает на себя внимание эвристический потенциал кейс-стади. С методологической точки зрения исследовательский кейс разрабатывается для изучения

определенного социального явления или процесса. Он представляет собой дескриптивный (описательный) анализ реальной жизненной ситуации, которая отражает определенную теоретическую концепцию¹. Исследовательский кейс разрабатывается либо для подтверждения новой гипотезы, либо для того, чтобы предложить альтернативную концепцию существующей гипотезе. Иногда несколько исследовательских кейсов могут быть агрегированы для определения моделей поведения, которые помогают объяснить существующие социально-психологические феномены, проблемы или тенденции. Так, метод кейсов в общественной науке весьма часто и продуктивно используется для глубинного, детального исследования своеобразия искомого социального объекта в совокупности его взаимосвязей. Например, это происходит в отношении отдельной замкнутой личности или общности, труднодоступной для изучения другими методами (маньяки, преступные группировки, деструктивные религиозные секты) или в случае возникновения деловых или организационных проблем, конфликтов, возникающих в коллективе. Весьма эвристичны возможности метода при анализе социально-психологических особенностей отдельной личности или различных проявлений конфликтного взаимодействия, в том числе взятых из юридической практики, деятельности по правоприменению. В центре внимания ученых, применяющих кейс-стади как метод исследования, может быть сконцентрированное, хронологически-детальное описание развития одного или нескольких экстремальных событий в жизни сообщества или отдельно взятого индивида, а также его последствия. Исследователь максимально погружается в среду изучения – в объект – и описывает случай обычно в нарастающей последовательности основных его событий, концентрируясь на их наиболее важных деталях. При использовании нескольких случаев они описываются последовательно. Первоначально анализируется ситуация каждого случая, а потом уже производится

¹ Стрекалова Н.Д., Беляков В.Г. Разработка и применение учебных кейсов: практическое руководство; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». Санкт-Петербург: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. Санкт-Петербург, 2013.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

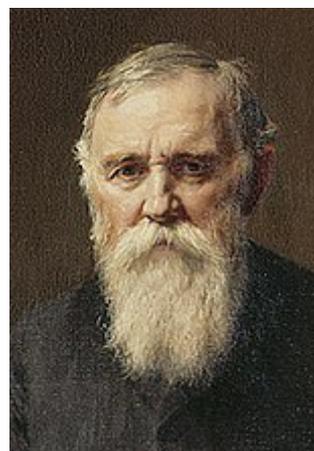
перекрестный анализ кейсов. Для изучения жизненных ситуаций может потребоваться информация, полученная с помощью дополнительных методов исследования. Среди них: включенное наблюдение, фотофиксация, сфокусированное или экспертное неформализованное интервью, контент-анализ текстов документов или архивных материалов. В последнее время содержательный анализ распространяется и на тексты и видеоматериалы, взятые из сети Интернет.

Метод научного исследования кейс-стади, таким образом, дает возможность рассмотреть и описать, как правило, один или несколько случаев в единстве взаимосвязей и динамике развития любого социально-психологического феномена. Весьма продуктивно использование исследовательских кейсов при изучении экстраординарных событий, например, служебных или межличностных конфликтов в ОВД. Кейс-стади позволяет выполнить анализ групповых норм и ценностей, системы властных и субординационных связей и их искажения, предпосылки и служебные проблемы, ведущие к конфликтному взаимодействию в коллективе, преодоление которых на основе эмпирического знания открывает путь к нормализации и даже гармонизации отношений.

Конкретизируя схему качественного исследования с применением кейс-стади можно сказать, что она состоит в определении проблемы, контекста ситуации; вопросов, подлежащих изучению; формулировке выводов по принципу «какие выводы можно извлечь из данного случая». Такие результаты имеют, как правило, научно-практическую направленность. В настоящее время методология кейс-стади – разработанный и широко применяемый в социальных науках инструментарий. Кейс-стади как научный метод стал источником новых идей, интересных открытий, ценных практических решений и рекомендаций в случае его применения при изучении конфликтов, имеющих место в социальных группах, в коллективах органов внутренних дел и других организаций в сфере правоприменительной практики.

1.2. Метод и технология кейс-стади в обучении: история создания и особенности использования в VUCA-мире

Из истории применения кейсов в обучении. Метод кейс-стади в образовательной системе сформировался благодаря Гарвардской юридической школе. Инициатором его разработки и первого применения является Христофор Колумб Лэнгделл. Кейс трактовался им как данное судебное разбирательство. Лэнгделл обосновал кейс-метод на основе изучения обширного библиотечного материала по юридической практике. Он стал привлекать в учебных целях студентов для разбора судебных дел, решений апелляционных судов – типичных правовых прецедентов. Студенты на основе анализа текстов должны были делать собственные интерпретации и выводы, обосновывать решения по тому или иному делу. Подход Лэнгделла к изучению права существенно отличался от традиционных практик, принятых на лекциях и семинарах. Его новшество было встречено преподавательским сообществом в штыки – с огромным сопротивлением. Однако уже к 1895 году метод Лэнгделла утвердился не только в Гарварде, но и в шести других юридических школах США¹.



В 1908 году в Гарварде была создана Школа бизнеса. В первую программу под названием «Master of Business Administration» (МВА) был введен обязательный курс – метод ситуационного анализа «Искусство ведения бизнеса» (1912 г.). На курс приглашались бизнесмены с целью представить и обсудить проблемы из деловой практики. Через два дня каждый слушатель сдавал письменный отчет, содержащий аналитический разбор проблемы и рекомендуемое решение. Затем бизнесмен обсуждал свои решения и отчет с группой. Расцвет кейс-метода наступил в ходе совмещения двух областей знаний – права и ведения бизнеса. Знание метода анализа

¹ Зайцев, В.С. Кейсовое обучение студентов в вузе: учебно-методическое пособие / В.С. Зайцев. Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. С. 6-7.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ситуаций позволило предложить преподавателям перейти на «коллекционирование кейсов» и учебную работу с ними для выработки у студентов аналитических навыков и закрепления в ходе обсуждения опыта успешного решения практических проблем.

Первый учебник (The Case Method at the Harvard Business School) по использованию метода кейс-стади в обучении был выпущен в 1921 году. К середине прошлого столетия метод кейс-стади в образовательной деятельности приобрел четкий технологический алгоритм. Он стал активно использоваться в американском и западноевропейском бизнес-образовании при подготовке менеджеров и правоведов, психологов. Выход в свет коллективного учебника Гарвардской бизнес-школы «Политика бизнеса: текст и кейсы» (1965) прочно закрепил статус кейс-метода в образовании управленцев. В настоящее время в Гарварде три школы: права, бизнеса и медицины активно строят процесс обучения на основе кейс-метода. Решение кейсов – основа практических занятий со студентами. За время учебы в вузе студент в среднем разбирает около 700 подобных заданий. Каждый год в Гарварде разрабатывают около 350 новых кейсов¹.

Изучению учебных кейсов в западных школах бизнеса посвящается 35-40% от всего учебного времени. В настоящее время широко известны две классические школы кейс-стади – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В 1947 году Макс Глакман впервые использовал метод кейсов в манчестерском университете. Позднее, в 1965 году в Манчестере при университете была открыта школа бизнеса, где стали активно использовать кейс-метод в обучении.

В рамках гарвардской традиции целью метода является обучение слушателей, как правило, поиску единственного оптимального решения. Манчестерская школа, напротив, не исключает многовариантности решений типовых проблем. У гарвардцев кейсы обычно емкие по объему (20-25 страниц текста, плюс 8-10 страниц иллюстраций). Манчестерские кейсы значительно менее объемные.

¹ Бахтина А.С. Проблема использования Кейс-стади в образовательном процессе//Вестник науки Сибири. 2016. № 2 (21). URL:<https://www.cyberleninka.ru/article/n/problema-ispolzovaniya-keys-stadi-v-obrazovatelnom-protsesse/viewer>

В них дается краткое описание проблемной ситуации, а решение выносится в ходе групповой дискуссии студентов.

В настоящее время кейс-метод занимает ведущие позиции в подготовке специалистов в зарубежных и отечественных вузах и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам эвристического решения типичных профессиональных проблем, практических задач, не только в бизнесе, но и в области юриспруденции, правоприменения, в других областях деятельности, связанных с выработкой и принятием решений.

Советский педагог-экспериментатор С.Т. Шацкий в 20-е годы XX века первым предпринял попытку внедрить метод кейс-стади в отечественную образовательную систему. В 1926 году состоялась конференция, на которой с его подачи рассматривались вопросы применения различных образовательных методик, в том числе метода казусов. Однако уже в 1930-е годы подход к образованию изменился и произошел возврат к традиционному варианту лекционного и семинарского обучения.



Возрождение кейс-стади в отечественной высшей школе произошло только в 70-е годы прошедшего века на экономическом факультете Московского государственного университета. Значительный вклад в его развитие и внедрение внесли Г.А. Брянский, Ю.Ю. Екатеринославский, О.В. Козлова, Ю.Д. Красовский, В.Я. Платов, Д.А. Пospelов, О.А. Овсянников, В.С. Раппопорт и другие.

В российском бизнес-образовании кейс-метод стал широко использоваться в 90-е годы XX века. Интерес к кейс-стади в определенной степени был связан с поддержкой международных образовательных программ и фондов, переходом к рыночной экономике. Его активное продвижение началось в Школе бизнеса МГУ, в рамках проектов по линии TACIS, благодаря инициативе ряда преподавателей-энтузиастов.

Интерес к методу кейсов в образовании России заметно усилился во второй половине 2000-х годов. С 2004г. начинает функционировать первый кейс-клуб в ГУ-ВШЭ, с 2006 A-club при

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

МГИМО(У). В 2007 году Высшая школа менеджмента СПбГУ выступила инициатором и учредителем проекта «Российский центр учебных кейсов». Она стала первой в России бизнес-школой, которая в последующем создала солидную коллекцию учебных кейсов, раскрывающих практику ведения успешного бизнеса и инноваций в менеджменте. В настоящее время в России проходят регулярные чемпионаты по решению бизнес-кейсов, приумножается число кейс-клубов.

Реализация кейс-метода в отечественном образовании традиционно осуществляется с использованием текстового формата. Доля времени, отводимая на него в учебном процессе, составляет около 20%. В последние годы в связи с курсом на модернизацию российского образования, реализацию компетентностного подхода, обновление образовательных стандартов, пересмотром Болонской системы происходит его широкое внедрение в высшей школе. Особенно это заметно в рамках специалитета, в магистратуре и аспирантуре, где доля активных и интерактивных методов обучения постоянно растет к коим, несомненно, относится и кейс-стади.

Внедрение в высшей школе новых федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОСЗ+, ФГОСЗ++), отражающих совокупность обязательных требований к программам образования, потребовало использования в фондах оценочных средств не только обычных вопросов, задач и тестовых заданий, но решения практически ориентированных кейсов для проверки сформированности универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Закономерно, что на современном этапе реформы высшей школы использование метода кейс-стади в обучении является не только актуальным, но и все более востребованным, популярным. Он занимает в отечественной образовательной практике все более существенное место и является, по оценке экспертов, одним из весьма эффективных способов обучения навыкам решения типичных проблем в сфере бизнеса, менеджмента, юриспруденции, особенно практики правоприменения.

Отсюда понятно стремление отечественных преподавателей к освоению и использованию метода кейс-стади в практически ори-

ентированном обучении при преподавании правовых и поведенческих дисциплин. Кейс-метод в науке и образовательном процессе широко применяют отечественные правоведы, социологи, психологи, конфликтологи: Я.И. Гишинский, Е.И. Степанов, В.П. Шейнов, Н.В. Гришина, М.В. Вагина, В.Д. Киселев, Т.И. Короткина, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев; Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова, А.Т. Зуб, С.А. Попов, В.В. Глухов, Н.В. Волгин, Ю.Г. Одегов, А.С. Бахтина, Ю.Ю. Комлев и многие другие.

Четвертая технологическая революция привела к цифровизации и сетевизации социума. Это и увеличение числа технологий, и изменение скорости их появления, и изменение качества, ценности и объема информации, а также изменение производственных и бизнес-процессов, изменение коммуникаций, резкое увеличение объема данных (использование «big data»), большая свобода развития и саморазвития (новые подходы и идеи). Все более очевидны среди них те, что ведут к распространению сквозных цифровых технологий, компьютеров, смартфонов и других «умных» девайсов во всех сферах жизни и деятельности современного человека, в том числе в системе образования. Стали реальностью образовательного процесса не только технологии дистанционного обучения, использования облачных технологий и технологий дополненной и виртуальной реальности, но и новые цифровые компетенции, которые раскрываются в таких инновационных дисциплинах, как цифровая социология, цифровая криминология, цифровая девиантология, цифровые технологии в уголовном процессе и другие¹.

Стремительные цифровые инновации и перемены породили феномен высокотехнологичного, изменчивого, но неопределенного VUCA-мира. VUCA-мир с его volatility (изменчивость, отсутствие стабильности), uncertainty (неопределенность), complexity (запутанность, сложность), ambiguity (неясность, неоднозначность) приводит общество эпохи постмодерна к состояниям тур-

¹ Комлев, Ю.Ю. (2022). От цифровизации социума к киберпреступности, кибердевиантности и развитию цифровой девиантологии. Российский девиантологический журнал, 2(1), 17–26. DOI: 10.35750/2713-0622-2022-1-17-26

булентности, реконструкции, рисков и постоянно нарастающей постмодернистской неопределенности¹.

Отсюда учебный процесс в высшей школе, особенно в юридических вузах, в том числе системы МВД РФ не может не реагировать на социальные и технологические вызовы VUCA-мира, иначе говоря, он должен отвечать духу времени. Выпускникам юридических вузов для успешной профессиональной деятельности в области правоприменения, повышения конкурентоспособности на рынке труда в цифровом мире, наряду с базовыми знаниями, необходимы цифровые образовательные технологии и инструменты, интерактивные и дискуссионные методы обучения. В их ряду особое место занимают учебные кейсы, построенные на примерах из служебной деятельности ОВД, СК, прокуратуры и других правоохранительных структур, судебных инстанций по правоприменению, разрешению уголовно-правовых и иных социальных конфликтов в новых, высокотехнологичных условиях. Без них проблематично прочное закрепление универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, в том числе цифровых, в рамках усвоения знаний, умений и навыков, передовых практик.

Непредвиденным вызовом для всего мира и России стала пандемия коронавируса в 20-е годы нового века, что усилило цифровые эффекты VUCA-мира. Отечественная образовательная система достаточно быстро освоила и перешла на дистант, ускорила цифровизация методического обеспечения и самого учебного процесса. Новые дистанционные формы взаимодействия и удаленные вебинар-дискуссии преподавателей и студентов, сквозные цифровые технологии в образовании, стали неотъемлемой частью учебного процесса, даже несмотря на отступление вирусной угрозы. Этот переход обострил необходимость создания не только удобных цифровых инструментов и платформ для конференцсвязи, но и цифровых учебников и распределенных библиотечных систем, цифровых компендиумов учебных кейсов по поведенческим и правовым дисциплинам, что позволяет интерактивно обращаться к

¹ Комлев Ю.Ю. Социальный контроль в VUCA-мире и «обществе наблюдения»: состояние, тренды и этические проблемы // Вестник экономики, права и социологии, 2022, № 2.

анализу и изучению передового опыта, ценных социальных практик, агрегированных в оцифрованных учебных материалах.

Зарубежными и отечественными исследователями установлено, что кейс-стади как метод, опирающийся на дискуссию, лучше других приемов способствует формированию коммуникативной компетентности, умению адекватно оценивать возросшую неопределенность (*uncertainty*) жизненных ситуаций, позволяет определять круг актуальных для науки и практики проблем и пути их решения¹. Его использование существенно улучшает отработку полученных знаний на практике, повышает интерес к изучаемому материалу, учебному предмету. Кейс-метод является эффективным инструментом интерактивной и личностно ориентированной стратегии в обучении студентов, направленным на развитие у них критического мышления, коммуникативных умений и навыков межличностного общения². Анализ типичных и уникальных проблем из опыта, представленного в учебных кейсах предметного поля изучаемых дисциплин, позволяет обучающимся воспринимать учебный материал с точки зрения его практического использования в предстоящей профессиональной деятельности, что реально способствует преодолению разрыва между теорией и практикой. Кроме того, специфическое отличие этого активного, интерактивного метода состоит в том, что он существенно усиливает учебную мотивацию обучающихся.

Учебный кейс представляет собой детальное описание событий, которые имели место в прошлом опыте или созданных искусственно, осмысление и анализ которых имеют ценность для практически ориентированной образовательной деятельности. Он выглядит как специально подготовленный учебный материал, который содержит структурированное описание проблемной ситуации, типичной для практики. Как правило, учебный кейс предполагает проведение анализа ситуации на занятии и фокусирует внимание

¹ Бахтина А.С. Проблема использования Кейс-стади в образовательном процессе // Вестник науки Сибири. 2016. № 2 (21) // URL: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/problema-ispolzovaniya-keys-stadi-v-obrazovatelnom-protsesse/viewer>

² Екимова В.И. Кейс-метод в высшей школе: проблемы применения и оценки эффективности // URL: <https://www.psyjournals.ru/jmfp/2014/n1/69060.shtml>

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

аудитории на поиске и обосновании приемлемого решения реальной проблемы, которое и предлагают сами участники дискуссии.

Использование учебных кейсов сегодня вышло далеко за пределы бизнес-образования. Они требуются в условиях гуманизации науки и образования технологического перевооружения и цифровизации в высшей школе: в сфере изучения менеджмента, юриспруденции, социологии, психологии, других социально-гуманитарных дисциплин. Однако опыт написания и «оцифровки» учебных кейсов здесь еще невелик. Отсюда гуманитариями предпринимаются попытки создания компендиумов кейсов, в том числе на электронных носителях, например в психологии конфликта (Т.И. Короткина, А.А. Мельникова, М.В. Вагина, Ю.И. Виданова и др.)¹.

Об интерпретации понятий. В российской литературе термин «кейс-стади» (англ. – «case study») является общепринятым. Дословно он переводится как «изучение случая». Как было показано, в программы обучения термин «кейс» был позаимствован из судебной практики, где он рассматривался как конкретное судебное разбирательство. Лэнгделл и его последователи-преподаватели юридических и бизнес-школ – первые практики кейс-стади – отбирали для разбора и обсуждения описание типичных судебных прецедентов (кейсов) из юридической или деловой практики, с которыми сталкивались реальные организации и менеджеры в своей деятельности. В ходе занятия перед студентами ставилась задача на примере учебного кейса познакомиться с реальной проблемой и путем коллективного обсуждения найти самостоятельно без подсказки преподавателя ее решение. Все больший акцент делался на дискуссионной работе слушателей с использованием уже апробированного компендиума кейсов, в которых отражалась бездна ценного практического опыта пригодного для аналогий и обобщений, поиска адекватных решений в условиях учебного процесса.

Современные технологии в образовании рассматриваются как средство, с помощью которого может быть реализована образо-

¹ Психология конфликта. Компендиум кейсов: учебное пособие / под ред. Т.И. Короткиной. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2016.

вательная парадигма. В самом общем виде технология – это продуманная система того, как и каким образом цель воплощается в «конкретный вид продукции» или ее составную часть. Термин «образовательные технологии» чаще всего концептуализирует образовательный процесс в целом с акцентом на организационный аспект обучения. Термин дискуссионный и более емкий, чем «технологии обучения», ибо он подразумевает еще и воспитательный аспект, связанный с формированием и развитием личностных качеств обучаемых. В документах ЮНЕСКО технология обучения рассматривается как системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия¹.

В целом тенденции развития образовательных технологий в настоящее время непосредственно связаны с гуманизацией образования, способствующей самоактуализации и самореализации личности, с одной стороны, и его цифровизацией, то есть внедрением сквозных цифровых технологий, инструментов и практик в реалиях VUCA-мира – с другой.

В качестве определения кейса-стади как интерактивной образовательной технологии можно рассматривать описание конкретной жизненной ситуации - «фрагмента» из реальной жизни (true life), произошедшей в той или иной сфере деятельности, предварительно описанной и предложенной аудитории креативным преподавателем.

Учебный кейс стимулирует обучающихся к самостоятельному обсуждению и анализу ситуации тем или иным методом на занятии с последующим поиском вариантов решений, их интерактивной оценкой, отбором и обоснованием оптимальной версии решения проблемы.

Обучающиеся обычно работают над осмыслением и обсуждением двух типов кейсов. Это либо реальная жизненная ситуация, имеющая практическое значение, либо искусственно созданная

¹ Кейс-стади: принципы создания и использования. Тверь: Изд-во «СКФ-офис», 2015.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ситуация, имитирующая реальную проблему. Метод кейсов актуализирует и закрепляет полученные теоретические знания, а также практические умения и навыки, полученные на предыдущем этапе учебы или практики. Заметим, что выбранная из компендиума или сформулированная по случаю преподавателем проблема, как правило, не имеет однозначных или очевидных, тривиальных решений.

Кейс-технология предназначена для получения и закрепления знаний, умений и навыков в рамках полипарадигмальных дисциплин, где истина об объективной и субъективно воспринимаемой (конструируемой) реальности социального мира весьма релятивна и плюралистична. В таком предметном поле нет однозначного и «единственно верного» ответа на поставленные временем и практикой вопросы, что обычно предполагает выдвижение нескольких вариантов решений социальных и правовых проблем, которые могут между собой соперничать. В этом случае акцент в обучении «переносится» с овладения готового на все случаи жизни знания на процесс его поиска, на сотворчество обучаемых и преподавателя в ходе обсуждения и выбора наилучшего в определенном смысле решения.

Использование технологии кейс-стади в учебном процессе разрушает рутину традиционного в целом однонаправленного общения преподавателя и студента: от источника знаний к реципиенту. Преподаватель, использующий учебные кейсы, активизирует самостоятельность суждений и поисков в среде студентов, стимулирует творческое отношение к учебе, выступая в роли модератора, направляющего и поддерживающего дискуссию на занятии, с элементами игры, подобно театральному действию. С помощью этого интерактивного приема обучающиеся имеют возможность проявить себя, усовершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде (убедительно с аргументами выступать, слушать других и учитывать альтернативные суждения и оценки), находить и обоснованно предлагать варианты решения проблемы. Сторонники кейс-технологии к ее ценным особенностям относят: исследовательский характер (используются

научные принципы, методы анализа ситуаций и обсуждения, сбора и обработки эмпирических данных, аналитические процедуры); коллективное обучение (работа в группе, подгруппах); эвристический характер поиска решений (озарение, открытие); развивающее обучение (развитие личностных качеств обучаемых); элементы проектной деятельности.

Интерактивный метод кейсов в проблемно ориентированном и практически направленном обучении весьма эффективен, поскольку сочетает в себе как исследовательскую, так и учебную деятельность, содержит игровые и состязательные элементы. При этом он не требует больших материальных или временных затрат, предполагает очевидную вариативность учебного процесса. Метод кейсов допускает совершение ошибок участниками дискуссии с последующим их анализом и исправлением, что развивает самостоятельность и креативность мышления студентов. Как результат, кейс-стади нравится студентам, поскольку формирует интерес и позитивную мотивацию к обучению. Обобщение оценок экспертов показывает, что интерактивная технология кейс-стади способствует не только закреплению полученных ранее, но поиску и освоению новых знаний, освоению научных методов сбора и анализа данных, закреплению навыков и умений при работе с описанием ситуации, с текстом, при создании авторского продукта (проекта решения). Отсюда следует, что кейс-стади в обучении – это путь к личностному росту, повышению уровня профессионализма путем приобретения, освоения и закрепления заявленных в программе курса или рабочей программе дисциплины компетенций, а также получения ценного исследовательского, аналитического опыта.

К основным понятиям, используемым в рамках кейс-метода и соответствующей образовательной технологии, относятся: «ситуация» и «анализ», а также производное от них – «анализ ситуации». Термин «ситуация» включает несколько смысловых контекстов и может пониматься как некое состояние объекта, которое содержит определенные противоречия. Например, в конфликте это могут быть притязания сторон на некий дефицитный ресурс – объект конфликта (должность, власть). Ситуация, как правило, имеет по-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

тенциал к изменению. Притязания сторон зависят от статуса и деятельности людей, в нее вовлеченных. Ситуации, подходящие для изучения «накапливаются» в таких социальных системах, где действует множество сил, имеют место конкуренция и борьба между ними. Понятие «анализ» может рассматриваться как мысленное расчленение объекта на части и как научное исследование.

Существует множество видов анализа. Среди них: системный, корреляционный, факторный, статистический и др. В целом можно сказать, что все эти разновидности анализа могут использоваться в методе кейс-стади, что в значительной степени расширяет его эвристические возможности. Кейс-метод предполагает одновременное «подключение» нескольких видов аналитической деятельности, возможных при осмыслении конкретной жизненной или искусственно созданной ситуации.

Источники кейсов. Кейсы, используемые при изучении учебных предметов, – продукт научно-методической деятельности креативного преподавателя. Неиссякаемым источником учебных кейсов выступает социальная практика. Особенно ценным источником для изучения конфликтных ситуаций является правоприменительная практика, сюжеты из которой охотно сообщают слушатели, совмещающие работу с учебой. Немало примеров можно позаимствовать в качестве кейсов из образовательной деятельности, направленной на решение задач обучения и воспитания. Научная, исследовательская работа как познавательный процесс – еще один ценный источник кейсов. Она выступает «поставщиком» подходов и методов анализа, необходимых для творческого применения кейс-стади.

Преподаватель может находить и использовать в обучении актуальные кейсы самостоятельно из классической художественной литературы (например, сюжет о супружеском конфликте, описанном В.Шекспиром в «Отелло»), сообщений о современных конфликтах в СМИ в отчетах кадровых служб и правовых подразделений ОВД, в интернет-материалах. Качественно подобранный кейс должен быть нетривиальным, актуальным, отражать типичный характер ситуации, способствовать развитию аналитических навыков у обучающихся.

1.3. Типология, структура и анализ учебных кейсов

Типология. Различать учебные кейсы можно по разным основаниям. Одним из подходов к классификации кейсов является критерий их сложности. При этом выделяют:

иллюстративные кейсы

кейсы с формулировкой проблемы

кейсы без формулировки проблемы

Иллюстративные кейсы. Это наиболее простые кейсы. Их цель состоит в том, чтобы на типовом практическом примере показать студентам алгоритм принятия правильного решения в определенной проблемной ситуации.

Кейсы с формулировкой проблемы. В них описывается ситуация в конкретный период времени с четкой постановкой проблемы. Цель такого кейс-стади – анализ ситуации и диагноз проблемы, а также самостоятельный поиск и принятие решения по ее разрешению.

Кейсы без формулировки проблемы. В этом случае описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не определяется. Цель такого кейса – самостоятельно выявить и сформулировать проблему, указать альтернативные пути ее решения с анализом необходимых ресурсов.

Исходя из анализа зарубежного опыта, можно использовать классификацию кейсов по степени их структурированности¹. Среди них выделяют: *структурированные*, «*короткие наброски*», *большие неструктурированные кейсы*, «*первооткрывательские кейсы*».

Структурированный (highly structured) кейс. В нем фиксируется минимальный объем дополнительной информации и для данного типа задач существует единственное оптимальное решение.

¹ Федянин Н. Чем «кейс» отличается от чемоданчика? / Н. Федянин, В. Давиденко // Обучение за рубежом. 2000. № 7. С. 52-55.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

«Короткие наброски» («*short vignettes*»). Такие кейсы знакомят только с основными понятиями и при их разборе обучаемый должен опираться на собственные знания.

Большие неструктурированные (long unstructured) кейсы. В них информация предоставляется детально и даже избыточно. Обучающийся должен самостоятельно разобраться, какая информация ему необходима и каким образом ее анализировать. Поиск ответов в этом случае требует значительных затрат времени.

«Первооткрывательские (*ground breaking*) кейсы». При обсуждении и разборе таких ситуаций студентам требуется использовать не только ранее усвоенные теоретические знания и практические навыки, но и на основе исследования предложить новое знание.

Кейсы могут отличаться по способу подачи (представлению) и размещению. Они могут быть представлены в виде:

а) *короткой текстовой заметки* с добавлением скриншотов, диаграмм и других иллюстраций;

б) *презентации*, например, в цифровой среде Microsoft PowerPoint со смещением акцента на визуальную составляющую ситуации, спецэффекты, оформление. Текста при этом – минимум;

в) *цифрового видеоролика*. Большое количество информации умещается в видеоряд за короткий временной интервал. Текста – нет совсем.

По объему и структуре информации все кейсы можно разделить на *комплексные* и *мини-кейсы*. Комплексные кейсы – это «классика жанра». Они достаточно объемны и не структурированы (описание ситуации до 15 страниц), содержат большое количество подробных сведений, первичных данных, мнений, образцов документов, нередко в избыточном количестве. Мини-кейсы – это практические ситуации, взятые из жизни и описанные в краткой форме (от одного абзаца из 2-3 предложений до целой страницы текста). Объем такой информации вполне достаточен для того, чтобы обучающийся мог проанализировать проблемную ситуацию и принять обоснованное решение по наилучшему ее разрешению, например, в случае служебного конфликта.



Кроме того, по типу методической организации учебные кейсы могут быть вопросниками. При их разрешении требуется ответить на поставленные преподавателем вопросы. Либо они могут быть заданиями, в которых формулируется нетривиальная исследовательская задача.

Структура учебного кейса. При всем многообразии кейсы, используемые в учебном процессе, имеют определенную структуру. Кейс обычно включает: *проблемную ситуацию* (случай, проблему, историю из реальной жизни); *контекст ситуации* (социокультурный, правовой, исторический); *контекст места* (особенности действия или участников проблемной ситуации); *комментарий ситуации*; *вопросы или задания* преподавателя для работы с кейсом.

При этом учебный кейс должен быть составлен интересно, простым и доходчивым языком, отличаться драматизмом, выразительно определять сердцевину проблемы. Он не должен содержать готовый ответ на решение поставленной проблемы или подсказывать, намекать на пути его поиска.

Анализ кейсов. Анализ учебных кейсов представляет собой процесс анализа и решения значительного числа частных задач, что предполагает постоянное присутствие в нем генерации и выдвижения новых идей. Основные виды анализа, используемые в кейс-технологии:

Проблемный анализ. Проблемный анализ предполагает осознание сущности, специфики той или иной социальной или правоприменительной проблемы и путей ее разрешения. Технология проблемного анализа предполагает аналитическую работу с классификацией подобных проблем, их разрешения по следующим направлениям:

- формулировка проблемы;

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

- выяснение типа проблемы, ее основных системных характеристик (структуры, функций и т.д.);
- выявление закономерностей развития проблемы, ее последствий;
- диагностика разрешимости проблемы;
- определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы;
- выработка способа разрешения проблемы;
- собственно разрешение проблемы.

Причинно-следственный анализ. Он позволяет выяснить связь причины и следствия между событиями, явлениями, фактами. Технология причинно-следственного анализа в целом включает в себя следующие основные этапы:

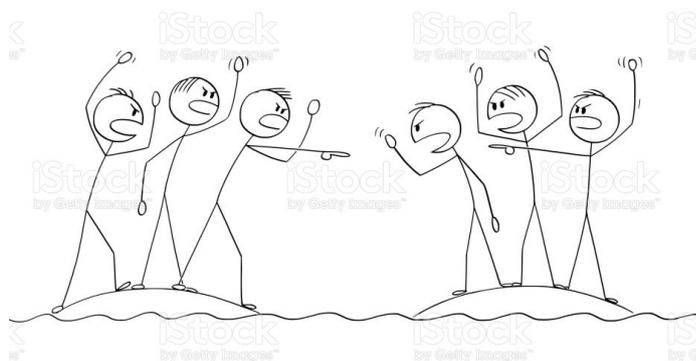
- определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия;
- установление наличия причинно-следственной связи;
- диагностика типа причинно-следственной связи;
- выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи.

Ситуационный анализ. Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития. Он имеет особое значение при использовании кейс-метода. Следует отметить, что каждая новая ситуация является результатом социальных или технологических изменений, она вытекает из предыдущих событий и переходит в последующую стадию, словом, является процессуальной. Удачный выбор ситуации для разбора определяется степенью ее соответствия изучаемому предмету или теме. Для анализа ситуации значение имеет наличие необычной коннотации. Интрига всегда порождает повышенный интерес у обучающихся. Она пробуждает у них исследовательскую мотивацию. Так, в рамках дисциплины «Психология конфликта» обычно стоят задачи закрепления базовых и новых знаний, навыков и умений у студентов по диагностике конфликтных ситуаций, профилактике

деструктивных и разрешению конструктивных конфликтов. Отсюда необходим ситуационный анализ учебных кейсов из опыта позитивного разрешения конфликтного взаимодействия из правоприменительной и судебной практики, менеджмента и других областей деятельности.

В психологии конфликта предпочтительны мини-кейсы. Это практические ситуации социальной напряженности, диагностики и разрешения конфликтов, взятые из жизни и описанные в краткой, лаконичной форме или сгенерированные преподавателем на основе общения практики конфликтного взаимодействия. Обучающиеся, используя полученные знания из теории конфликтов, осуществляют анализ учебных кейсов, предложенных преподавателем, для закрепления материала изучаемой темы. Эта практика позволяет всем участникам учебного процесса выработать и закрепить навыки анализа и принятия обоснованного решения по позитивному разрешению конфликта или его профилактике.

1.4. Организация учебного занятия с использованием кейс-стади



При разборе учебного кейса из области конфликтов преподаватель может занимать как активную, так и пассивную позицию. Он либо дирижирует учебным процессом, либо пускает обсуждение кейса на самотек, ограничиваясь лишь

подведением итогов общей дискуссии. Обобщая организацию проведения занятия методом кейс-стади при изучении психологии конфликтов, можно выделить следующие его этапы.

1. *Этап погружения.* На нем происходит погружение обучающихся в совместную деятельность. Происходит осмысление конфликтной ситуации, ее специфики, заданной в рамках учебного кейса. На этом этапе формируется мотивация к совместной дея-

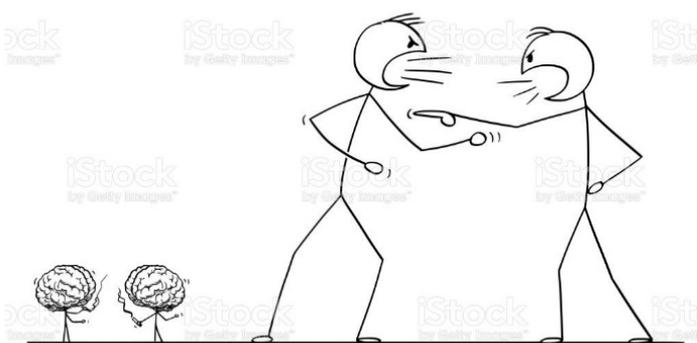
КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

тельности в ходе обсуждения, поощряется инициатива участников дискуссии. Например, возможны следующие варианты работы. Текст с описанием кейса конфликта, взятый из компендиума, обучающиеся получают до занятия для самостоятельного изучения и подготовки ответов на вопросы. В итоге уже в начале занятия его участники демонстрируют знание учебного материала и заинтересованность в его обсуждении. Участники дискуссии самостоятельно выделяют и формулируют основную проблему как основное противоречие между сторонами конфликта. Второй вариант предполагает некоторое «введение» в содержание кейса со стороны преподавателя в начале занятия с последующим его изучением, обсуждением и анализом в микрогруппах.

2. *Этап организации совместной деятельности.* Важная задача преподавателя состоит в организации дискуссионной работы по поиску решения выделенной проблемы (основного противоречия) на примере конфликтного взаимодействия. Преподаватель как модератор организует и направляет общую дискуссию. Слушатели временно распределяются по малым группам для мозгового штурма и анализа конфликтной ситуации, коллективной подготовки ответов на вопросы в течение определенного преподавателем времени. В каждой группе независимо друг от друга осуществляются сопоставление индивидуальных ответов, их доработка, вырабатывается единая позиция, которая оформляется для цифровой презентации. В группе выбирается или назначается спикер, который представляет в своем выступлении вариант предлагаемого группового решения проблемы с использованием заготовок и шаблонов Power Point. Если кейс грамотно и нетривиально составлен, то решения групп не совпадают. Выступления спикеров-докладчиков содержат как анализ конфликтной ситуации с использованием соответствующих методов из лекционного курса, так и обоснованное группой решение проблемы с описанием факторов ее детерминации. Спикеры не только представляют групповые решения, но и отвечают на вопросы других участников обсуждения. В последующем после выступления спикеров сравниваются предложенные варианты разрешения конфликта и отбирается лучший из них.

3. *Этап анализа и рефлексии совместной деятельности.* Основная задача на этой стадии – выявить образовательные и учебные результаты работы с кейсом, описывающим конфликт. Преподавателем оцениваются: работа микрогрупп, их спикеров, оригинально мыслящих студентов, результаты проведенного обсуждения и итоговый вариант разрешения конфликта, а также техника презентации и эффективность использования цифровых технологий и инструментов докладчиками, если задача визуализации решения была поставлена до начала занятия. Кроме того, на этом этапе анализируется эффективность проведения занятия в целом, подводятся его итоги, выявляются возможные проблемы и пути их преодоления в будущем, ставятся учебные задачи для дальнейшей работы.

Дискуссия и кейс-метод. Дискуссия занимает центральное место в реализации кейс-метода. Ключевая роль в организации дискуссии на занятии принадлежит преподавателю. Он, управляя ее ходом, должен добиться максимального вовлечения в процесс обсуждения всех обучающихся. Атмосфера дискуссии должна стимулировать всех студентов. Она дает возможность им высказываться, выслушивать аргументы за и против, предлагать свои оригинальные решения.



Обсуждение учебных кейсов, отобранных из множества конфликтных ситуаций, собранных в компендиуме, обычно основывается на двух подходах. Первый из них носит название «открытая дискуссия» (гарвардский метод). В рамках открытой дискуссии организация занятия занимает больше времени и труда. Контроль за ходом учебного процесса значительно сложнее. Альтернативой считается подход, связанный с *индивидуальным или групповым опросом*, в ходе которого обучающиеся анализируют кейс и дают устную оценку конфликтной ситуации, предлагают свои решения и рекомендации. Для наглядности решения и его аргументации,

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

если это обговорено заранее и позволяет время, студенты делают короткую презентацию. Этот вариант дискуссионного подхода облегчает преподавателю осуществление контроля.

Дискуссия в кейс-методе развивает коммуникативные навыки обучающихся, учит их четко выражать свои мысли, развивает умение отстаивать оригинальную позицию под напором критики и обоснованно выдвигать свои аргументы. Участие в обсуждении «шлифует» и многие личные качества студентов: волю, убежденность, целенаправленность, собственное достоинство.

Особое место в организации дискуссии при обсуждении и анализе кейсов принадлежит использованию метода генерации идей, получившего название мозговой атаки или мозгового штурма. Этот метод был предложен в 30-х годах прошлого столетия А. Осборном как групповой метод решения проблем. К концу XX столетия мозговой штурм приобрел большую популярность. В процессе обучения он выступает в качестве важнейшего средства развития творческой активности. Мозговой штурм включает в себя три фазы.

Первая фаза представляет собой вхождение в психологическую раскованность. Она включает отказ от стереотипов и предрассудков, страха показаться смешным и неумным при обсуждении деликатных вопросов на примере конфликтов. Раскованность достигается созданием благоприятной психологической обстановки и взаимного доверия. Основная цель этой фазы – добиться оригинальности в суждениях. Вторая фаза – это собственно процесс мозговой атаки. Задача на этом этапе состоит в том, чтобы вызвать поток идей и предложений.

В основе обсуждений лежат простые принципы:

- есть идея, – говори, нет идеи, – не молчи, не бойся сделать ошибку;

- количество предложенных идей должно быть как можно большим;

- высказанные идеи разрешается заимствовать и как угодно комбинировать, а также видоизменять и улучшать;

- исключается критика идей, можно высказывать любые мысли без оглядки и боязни, что их признают плохими, критикующих лишают слова;

- время высказываний – не более 1-2 минут.

Третья фаза представляет собой творческий анализ высказанных идей с целью поиска конструктивного решения проблемы по следующим правилам:

- анализировать все идеи без дискриминации какой-либо из них;

- найти место идее в системе и найти систему под идею;

- без необходимости не приумножать количество новых сущностей;

- должно быть принципиально новое видение решения проблемы;

В кейс-методе мозговой штурм применяется при возникновении у участников дискуссии реальных затруднений в осмыслении ситуации. В этом плане мозговая атака представляется не только как инструмент поиска новых решений, но и как своеобразный «запал» к взрыву познавательной активности при изучении психологии конфликтов.

Оценивание участников дискуссии является важнейшим аспектом учебного занятия с применением кейс-метода. Проверка и оценка знаний должны проводиться согласно дидактическим принципам обучения. При этом выделяются следующие требования к оцениванию: объективность – создание условий, в которых бы максимально точно выявлялись знания обучаемых; предъявление к ним единых требований; справедливое отношение к каждому студенту; обоснованность оценок, их аргументация; систематичность как важнейший психологический фактор, организующий и дисциплинирующий учащих, формирующий настойчивость и устремленность в достижении цели.

Оценивание выполняет такие дидактические функции, как: контролирующая (выявляет знания, умения и навыки); обучающая (требует достижения определенного уровня обучения); воспитыва-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

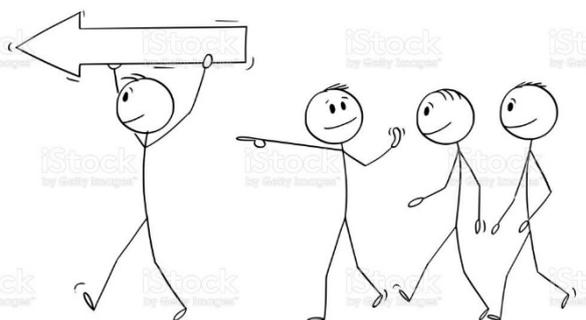
ющая (в процессе учебы идет формирование личностных качеств); организующая (выстраивается учебная деятельность обучающихся); развивающая (развиваются мышление, волевые и нравственные качества студентов); методическая (совершенствуется методика преподавания).

Традиционная пятибалльная система оценивания результатов работы с кейсами не вполне эффективна. Главный ее недостаток заключается в том, что она, в силу малых величин, не позволяет накапливать баллы за промежуточную работу, оценивать активность, оригинальность высказанных идей и предложений, многократность выступлений. Отсюда преподаватель может сформировать и использовать свою компромиссную систему оценки с переводом ее показателей в традиционное измерение.

Роль преподавателя, практикующего учебные кейсы в обучении. Эвристический, в целом педагогический потенциал интерактивного проблемно-ориентированного метода и технологии кейс-стади значительно

больше педагогического потенциала традиционных методов и технологий обучения. Наличие в его структуре метода разбора и анализа проблемных ситуаций различными приемами дискуссии, мозгового штурма, аргументации собственных предложений повышает заинтересованность слушателей в изучении конфликтов, тренирует участников обсуждения, учит соблюдению норм и правил общения. Преподаватель, практикующий учебные кейсы, должен быть энтузиастом инноваций, проявлять эмоциональность в течение всего занятия, создавать обстановку сотрудничества и конкуренции одновременно, обеспечивать соблюдение личностных прав обучающихся. Эффективность деятельности преподавателя, реализующего кейс-метод, становится еще выше, если он систематически руководствуется рядом дидактических принципов. Среди них:

- принцип многообразия и эффективности методического арсенала, который предполагает овладение дидактикой, ее принципами,



приемами и методами, целенаправленное их использование в учебном процессе;

- принцип партнерства, сотрудничества с обучающимися, базирующийся на признании их в качестве партнеров по образовательной деятельности, на взаимодействии и коллективном обсуждении учебных кейсов;

- принцип смещения роли преподавателя с трансляции и «разжевывания» знаний к организации процесса их поиска – снижение его роли как единственного «держателя» знаний, возрастание его значения как эксперта и консультанта, помогающего ориентироваться в мире знаний и практического опыта;

- принцип сочетания достижений науки и практики в образовательной деятельности; формулировка и реализация не только образовательных, но и воспитательных целей в ходе обучения;

- принцип творчества и интеллектуальной импровизации предполагает превращение кейса и занятия с его применением в игровой форме в процесс создания индивидуально неповторимого творческого продукта;

- принцип прагматизма, ориентирующий на определение возможностей того или иного кейса, планирование результатов обучения с точки зрения формирования навыков и умений анализа конкретных ситуаций, выработки решений и моделей поведения, необходимых в жизни и выбранной профессии.

Исследование и диагностика конфликтов в области правоприменения, а также организация учебных занятий с использованием технологии кейс-стади в рамках дисциплины психология конфликта – «две стороны одной медали». Они опираются не только на качественную методологию и дидактические положения, но и основательное знание феноменологии конфликтов в структурно-функциональном, процессуальном и типологическом измерениях.

Глава 2. Психология конфликта: от феноменологии к изучению дисциплины с использованием учебных кейсов

2.1. Социальная природа и определение конфликта

Конфликт – структурированное и одновременно изменчивое многомерное явление, имеющее сложную общественную природу. Действительно, совместная жизнь людей постоянно создает ситуации несовпадения интересов, обуславливает необходимость борьбы за дефицитные ресурсы, за удовлетворение витальных, психологических и социальных потребностей человека¹.

Конфликтность – нормальная черта общественных отношений на личностном, социальном и социетальном уровнях.

Различные формы конфликтного взаимодействия как феномены личностной организации человека и социальной реальности существуют и изучаются на различных уровнях. В конфликте могут участвовать самые разные стороны. Отдельный человек может переживать конфликт в самом себе (например, ролевой конфликт, проблема буриданова осла, когда приходится выбирать между двумя равнозначными ценностями). В конфликте из-за обострения противоречий в интересах, потребностях, целях могут взаимодействовать и социальные группы (конфликт отцов и детей), общности (религиозный конфликт), государства (территориальный, геополитический конфликт). Конфликты развиваются по самым разным причинам: социальным, психологическим, экономическим, политическим, религиозным, этническим, территориальным, экологическим. Они могут трансформироваться, затухать и возникать с новой силой, распространяться на большие общности и территории.

Многообразие элементов, причин, целей, форм конфликтного взаимодействия, уровней и масштабов их проявления и зависи-

¹ Более подробно феноменология конфликта анализируется в работе: Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в органах внутренних дел: учебное пособие / Ю.Ю. Комлев. 2-е изд. перераб. и дополн. Казань: КЮИ МВД России, 2014.

мость от физического, социального и психологического контекстов обуславливают трудность конструирования понятия «конфликт». В итоге существует множество определений. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в новейшем обзоре работ по конфликтологической проблематике выделяют 52 определения конфликта¹.

Этимологически термин «конфликт» (по лат. – *conflictus*) означает столкновение. Как показывает анализ научных источников в отношении содержательной стороны определения конфликта, ученые исходят не только из различных методологических подходов, но и применяют те или иные базовые терминологические основания. В этом качестве могут быть использованы: структура, динамика, функция, взаимодействие, несогласие, противоречие, борьба, враждебность, агрессия, противоборство, противостояние, биполярность и активность, дефицит ресурсов.

В рамках менеджмента среди сторонников школы научного управления, административной школы и с позиций бюрократической концепции М. Вебера конфликт чаще всего ассоциируют с агрессией, угрозами, враждебностью. Это нежелательное явление в обществе, организации. Отсюда следует, что его необходимо избегать, а при возникновении немедленно искоренять административными средствами.

В современной теории управления доминирует более взвешенное отношение к конфликтам, и в настоящее время принято считать, что конфликт есть «...отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными личностями или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое...»².

Представители бихевиоризма считают, что конфликт есть следствие, прежде всего, неэффективной организации межличностного взаимодействия, поведения. В целом психологическая традиция изучения конфликтного взаимодействия опирается на интрапсихи-

¹ Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 8-е издание. Москва: ЮНИТИ, 2023.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело ЛТД, 1994. С. 517.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ческие интерпретации этого явления, ситуационные версии (как реакцию на внешнюю ситуацию), когнитивные модели и модели «практической ориентации»¹.

Классик конфликтологии Р. Дарендорф рассматривает конфликт как «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные («латентные») или субъективные («явные») противоположности»².

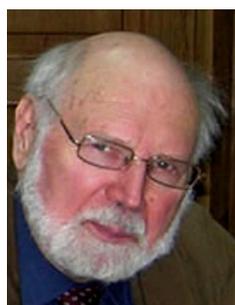


Разработчик современной теории конфликта Л. Козер утверждает, что конфликт – это «всегда социальное взаимодействие», это «борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение противника»³.



Социолог Л. Крисберг полагает, что конфликт – это «обоюд-но осознаваемые действия, воззрения или намерения определенных субъектов, направленные друг против друга, проявляющиеся в процессе их взаимодействия»⁴.

Создатель теории структуризации социолог Э. Гидденс под социальным конфликтом понимает «реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы источники этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой стороной»⁵.



В отечественной науке также создано немало интерпретаций конфликта. Так, А.Г. Здравомыслов считает, что «конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка

¹ Гришина Н.В. Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2004. С. 43-63.

² Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5.

³ Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. Москва: Идея-Пресс, 2000. С. 59.

⁴ Цит. по: Большаков А.Г. Политический конфликт: возможности управления и исследовательские традиции: курс лекций. Казань: Центр инновационных технологий, 2004. С. 7.

⁵ Цит. по: Конфликтология. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. С. 53.

социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями¹.

А.В. Дмитриев определяет социальный конфликт как «вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны»².



Как видим, конфликт можно рассматривать как качество взаимодействия между социальными субъектами, выражающееся в борьбе, противостоянии, противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей, за обладание дефицитными ресурсами. Здесь следует отметить, что большинство современных трактовок конфликта концентрируется на выявлении и фиксации его социальной сущности, что наиболее полно отражено в социологической и конфликтологической литературе.

Приведенные выше терминологические конструкции фиксируют важные атрибутивные качества конфликта, но они являются недостаточно универсальными основаниями для его оценки. Более перспективным представляется путь родо-видового конструирования искомого понятия, через поиск и выделение более общей, абстрактной категории, по отношению к которой конфликт выступает частным случаем со своими специфическими особенностями. Так, наиболее приемлемо определение сущности конфликта через философскую категорию диалектического противоречия. Как известно, по Гегелю, «противоречие есть корень всякого движения и жизненности». В соответствии с диалектическим подходом будем понимать противоречие как «взаимодействие противоположных сторон явлений, находящихся во внутреннем единстве и взаимопроникновении, что служит источником самодвижения объектив-

¹ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Аспект Пресс, 1996. С. 96.

² Дмитриев А.В. Конфликтология. Москва: Гардарики, 2000. С. 54.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ного мира»¹. Именно противоречия в реальной жизни людей вызывают противоборство между сторонами конфликта. Они могут быть как объективными, независимыми от сознания и воли индивида, так и субъективными.

В постсоветской конфликтологической литературе Е.М. Бабосов одним из первых в определении конфликта исходит из диалектической категории противоречия. С его точки зрения, «конфликт социальный есть предельный случай обострения социальных противоречий, выражающихся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющий ему добиться реализации своих интересов»². Акцент в этой формулировке делается на предельном обострении социальных противоречий. Е.И. Степанов, опираясь на субъектно-деятельностный подход, формулирует определение социального конфликта как «противоборство (активное противоречие) самоопределяющихся субъектов»³. Степанов рассматривает активное противоречие, лежащее в основе конфликта, в более широком контексте, чем Бабосов.

Противоречие превращается в конфликт лишь тогда, когда начинают по разным причинам взаимодействовать социальные субъекты, являющиеся их носителями. При этом отнюдь не всякое противоречие может приобретать конфликтную форму. Необходимы определенные условия или ситуация. Они действительно должны войти в определенную фазу: стать активными или достичь определенной степени обострения. Так, противоречия между мужчиной и женщиной, мужем и женой, родителями и детьми, начальниками и подчиненными существуют всегда, но лишь при определенных условиях они могут перерасти в социальный конфликт.

Таким образом, обобщая различные интерпретации в понима-

¹ См.: Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. Москва, 2004. С. 326.

² Бабосов Е.М. Основы конфликтологии. Минск, 1997.

³ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 44.

нии сущности социального конфликта, можно считать, что социальный конфликт есть проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в активном взаимодействии сторон в форме противоборства на уровне личности, группы, общности, государства, межгосударственных отношений.

Социальный конфликт – это всегда взаимодействие социальных субъектов в форме активного противоборства. Социальные субъекты действуют осознанно, преследуя свои цели и интересы. Конфликт имеет начало и конец. Это временное явление. При этом конфликт не игра, это всегда серьезное противоборство, выражающее острое, доведенное до определенной, нередко крайней, степени противоречие, разделяющее стороны. Чем он отличается от таких близких социальных явлений, как соревнование, состязание, конкуренция? Ведь в подобных явлениях также есть противодействие сторон. Борьба в этих случаях происходит по определенным правилам, развивается в определенных рамках и не переходит в действия, препятствующие законному поведению другой стороны. Каждая сторона действует на «своем поле» и стремится достичь успеха. Однако спортивное соревнование или деловое соперничество (конкуренция) всегда могут перерасти в конфликт. Такой переход нередко наблюдается в игре хоккеистов, когда они, грубо нарушая правила игры, переходят к выяснению отношений с помощью настоящего рукопашного боя с серьезными травмами и увечьями.

2.2. Объект, предмет и границы конфликта

Различные материальные и нематериальные средства, ценности, власть над ними нередко приобретают характер дефицита в системе социальных отношений, формируя активные противоречия (ситуация, когда дефицит «не делится» между социальными субъектами, претендующими на него).

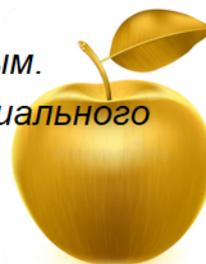
Объект конфликта. При определении объекта конфликта воспользуемся условной понятийной конструкцией «дефицитный ресурс», широко понимая под ней ограниченность как материальных (территория, финансы, техника и др.), так и ценностно-символи-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Объект конфликта - свойства:

- *относительное, релятивное.*
- *может быть явным или латентным.*
- *может не иметь реального материального объекта.*

(люди гибнут из-за утопических идей в религиозных и классовых войнах).



ческих средств (статус, ценности, нормы, образование, власть, культура). Если тот или иной дефицитный ресурс лежит на пересечении интересов, потребностей сторон и приводит к их столкновению, то он превращается в *объект конфликта*. Например, вакантная должность директора предприятия, на замещение которой одновременно претендуют два реально противодействующих друг другу заместителя, является объектом конфликта. Из-за последней палки колбасы на прилавке в очереди могла возникнуть потасовка в советское время. Красивая девушка также выступает объектом конфликта между двумя влюбленными молодыми людьми, добивающимися ее расположения.

Заметим, что дефицит ресурсов связан с противоречивыми интересами субъектов конфликтного взаимодействия, а значит, объект конфликта есть понятие относительное, релятивное. Объект конфликта может быть как явным, так и латентным. Конфликт может и не иметь реального материального объекта. Например, типичен для практики уголовного судопроизводства конфликт между хулиганом и случайным прохожим, который сделал ему замечание, в результате чего произошла драка. Материального объекта нет, поскольку один человек нарушил нравственные представления другого. В этом случае имеет место несовпадение систем ценностей этих людей. Объект может быть и мнимым, иллюзорным. Например, из-за утопических идей люди реально гибли в крестовых походах, в классовых войнах, а в наши дни – нередко в ходе джихада.

Предмет конфликта. Конфликты обычно возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в пред-

Предмет конфликта - свойства:

- *конфликты возникают по поводу какого-либо объекта*
- *сущность конфликта в его предмете.*
- *предмет конфликта всегда реален и актуален.*
- *предмет конфликта всегда явный.*



метном измерении. Под предметом конфликта понимается объективно существующая или воображаемая проблема, служащая его причиной, то основное социальное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого люди вступают в противоборство. Это может быть и проблема обретения власти, и противоречия, возникающие из-за обладания теми или иными ценностями или иными дефицитными ресурсами. Предмет конфликта обычно связан с целями противоборствующих сторон (или по меньшей мере с целью одной из них). При изучении конфликта важно распознать его предмет. Это непросто, особенно в межэтнических и политических конфликтах.

Социальная сущность конфликта проявляется, прежде всего, в его предмете. Разрешение или урегулирование конфликта, в первую очередь, связано с устранением не его объекта, а его предмета. Например, несправедливо распределили премию, на которую претендовали различные сотрудники ОВД, а затем и вовсе отменили ее выплату (объекта нет), а противоборство между людьми продолжается, если конфликтные отношения между ними зашли слишком далеко.

Если объект конфликта может быть как реальным, так и иллюзорным, то предмет конфликта всегда реален и актуален. Борьба не на жизнь, а на смерть, являющаяся выражением основного противоречия, реальна даже тогда, когда люди идут отстаивать те или иные, нередко утопические цели и идеалы.

Объект конфликта может быть латентным, но его предмет – всегда явный. Например, родители подростка могут не понимать, из-за чего он на них обиделся, но факт обиды для них очевиден.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Границы конфликта. Чтобы оценить социальную природу и масштабы конфликта, необходимо определить и его границы. Границы конфликта – это его внешние пределы в пространстве и времени.

Можно выделить три аспекта при определении границ конфликта: *пространственный, временной и внутрисистемный.*

Пространственные границы определяются территорией, на которой происходит конфликт (Кувейт в ходе территориального конфликта с Ираком и военной операции США «Буря в пустыне», Приднестровье в период суверенизации Молдовы, Нагорный Карабах, Чечня, Абхазия, Косово). Зоны конфликта могут иметь различный масштаб: от кухни до региона и даже территории всего государства. Оценка пространственных границ, масштаба конфликта особенно важна в практике международных отношений для его локализации и выработки превентивных управленческих решений.

Временные границы – это продолжительность, протяженность конфликта во времени, его начало и конец. Начало конфликта фиксируется при наличии внешних актов поведения, направленных против одной из сторон при условии, что она их осознает и реагирует на них. Иначе говоря, нет конфликта, когда речь идет о мыслительных операциях (планах, прогнозах, угрозах).

Начало конфликта идентифицируется при соблюдении следующих трех условий: первый участник сознательно и активно действует в ущерб второму (противнику); второй участник осознает, что действия первого участника направлены против его интересов; второй участник активно предпринимает ответные действия.

Окончание конфликта не столь однозначно. Борьба может быть прекращена в случае примирения сторон, выхода из конфликта одной из сторон либо ее уничтожения в результате вмешательства третьей стороны и разведения противоборствующих сил. Следовательно, финал конфликта – это прекращение действий конфликтующих сторон.

Всякий конфликт развивается в рамках определенной социальной системы (семья, общность, государство). Определение

внутрисистемных границ конфликта тесно связано с выделением конфликтующих сторон из всего круга его участников. Границы конфликта в социальной системе зависят от того, насколько обширен круг его участников.

2.3. Структура конфликта: объективные и субъективные элементы

Конфликт представляет собой подвижную, динамическую структуру с четко выраженными элементами и функциями. Эта система переходит от одного состояния к другому. В срезе этого перехода с опорой на положения теории конфликта, структурно-функциональный метод, наглядно фиксируются структурные или статичные элементы конфликта. Развитие конфликта, его события, основные стадии и этапы выделяются и анализируются в рамках процессуально-динамического подхода.

Конфликт как системная целостность характеризуется внутренней структурой, то есть упорядоченным набором определенных составных частей. Как социальное явление он имеет объективно-субъективную природу, поэтому конфликтологи в структуре конфликта выделяют *объективные* (внеличностные, наиндивидуальные, контекстуальные) и *субъективные* (личностные) элементы.

Объективные элементы конфликта. К объективным элементам конфликта относят все то, что не зависит от воли и сознания человека, его личностных качеств. Это: *объект, участники и среда конфликта.*

Объект конфликта как дефицитный материальный или духовный ресурс, лежащий на пересечении интересов сторон, – объективный элемент конфликтного взаимодействия. Он становится таковым по воле случая или закономерно складывающихся обстоятельств.

Участники конфликта или его стороны могут быть основными и неосновными.

Основные участники конфликта – это всегда прямые, активные и непосредственно противостоящие стороны. Чаще всего

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

они обозначаются в терминах ролевой теории («муж – жена», «начальник – подчиненный», «отцы и дети»). Основными участниками могут быть не только индивиды, но и группы, коллективы, юридические лица, этнические общности, социальные слои, политические образования, государства. Им принадлежит решающая роль в возникновении и развитии конфликта, поэтому часто их именуют субъектами конфликта.

К неосновным или косвенным участникам конфликта относят всех тех, кто играет в противоборстве второстепенную роль. В число неосновных участников конфликта входят: подстрекатели, пособники, организаторы, посредники (медиаторы), судьи. Среди неосновных участников некоторые исследователи выделяют еще инициаторов и пассивных свидетелей.

Неосновным участником конфликта называют и третью сторону, которая оказывает влияние на субъекты конфликта, на его контекст и среду.

Самый простой вариант конфликта – противоборство двух физических лиц. При этом каждый участник конфликта играет в нем вполне определенную роль. Как известно, социальная роль – это ожидаемое типичное поведение индивида или группы лиц, обладающих определенной общественной позицией, статусом. Все субъекты конфликта и его неосновные участники играют в конфликте те или иные роли. Рассмотрим в статусно-ролевом контексте основные характеристики различных участников конфликта.

Противоборствующие стороны (основные участники) – это те, кто непосредственно участвует в конфликте, совершает друг против друга активные действия. Их роли постоянны. Если одна из сторон выходит из конфликта, то конфликт прекращается.



Подстрекатель – лицо или группа лиц, организация, которые подталкивают одного из субъектов к конфликту. Сам подстрекатель, как правило, в конфликте не участвует. Его задача спровоцировать действия сторон в соответствии с принципом «разделяй и властвуй».

Пособник – лицо или группа лиц, организация, которые содействуют развитию конфликта советами, технической помощью и другими способами. (Мюнхенский стовор Франции и Англии развязал конфликтную активность Германии в Европе).

Организатор – лицо или группа лиц, организация, которые планируют конфликт, намечают его начало, развитие, конец и итоги. Организатор может быть одной из конфликтующих сторон, но может быть и самостоятельной фигурой. Так, шекспировский Яго – пример виртуозного организатора конфликта между Отелло и Дездемоной.

Посредник (медиатор) – это нейтральное лицо или группа лиц, организация, которые пытаются своими действиями предотвратить, остановить развитие конфликта, используя свой авторитет или другие средства. Например, ООН в региональных и межгосударственных конфликтах. Посредник лишь помогает сторонам конфликта найти взаимоприемлемое решение.

Судья – лицо или группа лиц, организация, которые стремятся разобраться в причинах, обстоятельствах противоборства и принимают на себя ответственность за принятие вердикта по разрешению конфликта.

В рамках уголовного разбирательства можно выделить среди участников конфликта роли защитника, обвинителя и потерпевшего. Так, в ходе процессуальной деятельности по раскрытию преступления в рамках юридического конфликта позиции обвиняемого отстаивает защитник (адвокат), позицию обвинения принимает на себя предварительное следствие и прокуратура, потерпевшая сторона подает заявление (иск).

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками и их ролями часто оказывается услов-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ной. Например, конфликт с бытового уровня может перерасти на этнический, а его участники могут поменяться местами. Примером может служить конфликт в Косово между сербами и албанцами, который со временем перерос в конфликт между НАТО и Югославией (Сербией).

Среда конфликта. Среда включает в себя естественные, объективные условия и ситуации возникновения, развития конфликта. Она оказывает существенное влияние на его причины, структуру и динамику. Обычно различают микросреду (масштабы малой группы) и макросреду конфликта (отношения между большими группами).

В литературе выделяют три вида среды конфликта: физическую, социальную, психологическую. Физическая среда конфликта понимается как совокупность физических, географических, климатических, экологических факторов и условий, в которых протекает конфликтное взаимодействие.

На микроуровне физическая среда заявляет о себе в локальном состоянии атмосферного воздуха, освещенности, влажности и других эргономических показателей. На макроуровне она характеризуется состоянием экологической обстановки, географическими и климатическими условиями жизнедеятельности человека. Физический средовой фактор во многом определяет характер отношений между людьми, в том числе и развитие конфликтов.

Социальная среда конфликта интерпретируется как совокупность общественных условий и факторов, детерминируемых типом цивилизации, общественно-экономическими устоями и социально-политическим устройством общества. На социальной среде сказывается общее состояние социума (стабильное развитие или кризис) и его отражение в социокультурной реальности как результат деятельности институтов управления, рынка, социального контроля и социализации.

Психологическая среда – это совокупность настроений, мнений, установок, забот, переживаний, в которых развивается конфликт. Важной характеристикой этой среды является состояние

психологического климата в группе, коллективе или в обществе в целом. Психологическая атмосфера зависит от наступления тех или иных эпохальных событий, перемен в жизни людей, а также определяется деятельностью лидеров общественного мнения, политических институтов и институтов гражданского общества.

Субъективные элементы конфликта. К субъективным элементам относят: психофизиологические, психологические, поведенческие и этические свойства личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации, конфликта в целом. Мотивы, интересы, характер и иные личностные черты индивида оказывают существенное субъективное влияние на возникновение и ход конфликта.

Среди этих элементов, прежде всего, следует выделить:

- *основные психологические доминанты поведения личности* (ценности, цели, мотивы, интересы, потребности);
- *черты характера и личностные типы* (экстраверты – интроверты, эмоционально неустроенные люди, эмоционально стабильные люди, акцентуации характера и темперамента);
- *манеры поведения* (молчуны, жалобщики, пессимисты, всезнайки и т.д.);
- *неадекватную оценку и восприятие* (эффекты ареола, бумеранга, снисходительности, привлекательности, новизны, логической ошибки, ошибки социального стереотипа и др.);
- *установки личности* (теоретический, экономический, эстетический, социальный, политический, религиозный человек);
- *этические ценности* (расхождение ценностей)¹.

2.4. Функции и социальные последствия конфликта

В представлениях многих людей конфликты ассоциируются с сугубо отрицательными явлениями: войнами, революциями, междоусобицами, разводами, драками и т.п. Отсюда конфликт, особенно в повседневной жизни, чаще всего рассматривается как симптом неблагополучия, как явление нежелательное и вредное.

¹ Конфликтология: учебник для вузов / под ред. проф. В.П. Ратникова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 74-86.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Как известно, еще М. Вебер подчеркивал важность обеспечения гармоничного функционирования организаций, отношений между людьми и общностями. Тем не менее он знал, что «нельзя исключить конфликт из социальной жизни. Мир – это не более чем изменение формы конфликта или смены конфликтующих сторон, или смена предмета конфликта»¹. В идеальной же организации (идеальной бюрократии) конфликтов не должно быть. В связи с этим конфликты, возникающие внутри группы или организации, рассматривались им исключительно как негативные явления. Между тем последствия конфликта не столь однозначны: они относительны и могут быть как негативными, так и позитивными.

Современные исследователи признают, что полное отсутствие конфликтов в группах, организациях и обществе в целом – явление не только невозможное, но и во многих случаях нежелательное. Значение конфликтов в обществе и личной жизни становится более понятным при изучении их функций.

Под функцией конфликта будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: группам, организациям, индивидам.

Функции конфликта релятивны и по своим последствиям могут быть весьма условно разделены на положительные (конструктивные) и отрицательные (деструктивные). Возможно, что для одной из сторон последствия конкретного конфликта конструктивны, а для другой – деструктивны. Если функция конфликта имеет положительный характер, то говорят о функциональном конфликте. Если функция имеет отрицательный характер, то речь идет о дисфункциональном конфликте. По мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер².

Различают явные и латентные функции конфликта. Явные функции характеризуются тем, что последствия конфликта совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали противо-

¹ Вебер М. Избранные произведения. Москва, 1999.

² См.: Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. Москва: Идея-Пресс, 2000.

борствующие стороны. Например, цель президента и правительства России в борьбе с бандформированиями в Чечне состоит в их уничтожении. В основном эта цель достигнута (положительная функция).

Латентные функции таковы, что последствия конфликта обнаруживаются лишь с течением времени и лишь в определенной мере отвечают намерениям, ранее провозглашенным участниками конфликта. Например, работник выиграл дело в суде против администрации предприятия. В итоге ему произвели все причитающиеся выплаты, но затем под благовидным предлогом его уволили (латентная функция – отрицательная).

Конфликт с точки зрения анализа его функций явление весьма противоречивое и двойственное. Трудно предугадать функциональные последствия того или иного конфликта и его характер. Относительно объективным критерием оценки функций конфликта является то, насколько он снимает социальные противоречия, способствует развитию более общей социальной системы. При этом всегда необходимо иметь в виду ту цену, которую приходится платить за выбор конфликтного варианта развития событий.

Рассмотрим позитивные и негативные функции и социальные последствия конфликта на общесоциальном и индивидуальном уровнях.

На общесоциальном уровне положительными функциями конфликта являются:

- обнаружение и фиксация противоречий и проблем в обществе, организации, группе;
- разрешение социальных противоречий (устранение недостатков, которые привели к конфликту);
- снятие социальной напряженности (конфликт выпускает пар);
- информационная функция (осознание своих и чужих интересов);
- интегративная функция (перед лицом внешней угрозы группа мобилизует все свои социальные ресурсы);

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

- разрешение конфликта приводит к стабилизации социальной системы (исчезают источники неудовлетворенности – пережив конфликт, люди больше ориентируются на стабильность и сотрудничество);

- конфликт способствует группообразованию, стимулирует групповое творчество (мобилизация, активизация, поиск новых идей);

- конфликт формирует новые нормы общения.

На индивидуальном уровне к положительным функциям конфликта относят:

- познавательная функция по отношению к конкретным участникам конфликта (в трудных, критических ситуациях познается подлинное существо человека);

- способствует самопознанию и адекватной самооценке личности (в противоборстве проявляются лучшие качества индивида);

- может помочь избавиться от нежелательных черт характера;

- конфликт – важнейший фактор социализации личности (большой жизненный опыт по итогам участия в конфликте);

- конфликт – фактор адаптации человека в группе (в случае положительного разрешения);

- помогает снять психологическую напряженность в группе (в случае положительного разрешения);

- может быть способом самореализации и самоутверждения личности («есть упоение в бою»).

Функциональные последствия конфликта, как отмечают исследователи, состоят в том, что социальные проблемы разрешаются приемлемым для всех путем и люди чувствуют свою причастность к поиску компромисса. Конфликтующие стороны, один раз преодолев разногласия, могут быть впоследствии больше расположены к сотрудничеству и взаимопониманию. Функциональные конфликты снижают влияние синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают свои идеи, поскольку считают, что они противоречат мнению начальника. При подвижности системы конфликт способствует развитию инициативы и творчества. Кон-

фликт способствует группосохранению («глупое небо не очищается без бури») и усиливает внутреннюю сплоченность группы.

На общесоциальном уровне к отрицательным функциям конфликта относят:

- насильственный характер конфликта (большое число жертв);
- конфликт выступает как источник дестабилизации и дезорганизации группы, общества;
- конфликт замедляет темпы общественного развития, вызывает стагнацию и общественный кризис;
- конфликт вызывает в обществе пессимизм и упадок нравов;
- конфликт влечет за собой еще более деструктивные конфликты;
- в организациях конфликт парализует дисциплину, снижает общеорганизационную эффективность.

На индивидуальном уровне отрицательные функции конфликта состоят в следующем:

- негативное воздействие на морально-психологический климат в группе;
- приводит к разочарованию в своих возможностях;
- вызывает у человека чувство неуверенности в своих силах, депрессию, разрушение трудовой мотивации;
- приводит к отрицательной оценке своих партнеров по совместной деятельности;
- вызывает в качестве реакции защитные механизмы (молчание, критиканство, буквоедство, самобичевание).

Дисфункциональные последствия конфликта состоят в том, что конфликт приводит к росту неудовлетворенности общественной атмосферой, создает плохую организационную атмосферу, вызывает рост текучести кадров. Дисфункциональный конфликт приводит: к меньшей степени взаимодействия, сотрудничества и взаимопонимания в группе, коллективе и обществе в целом; к чрезмерной групповой ориентации (преданность частным интересам в ущерб общеорганизационным, клановость); к росту нетерпимости, к травле, бойкоту, к представлению о конкурирующих группах

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

как о «враге» (свои цели – положительные, чужие – отрицательные); к борьбе за «победу до конца», нежели к решению реальной проблемы.

С точки зрения современной теории роль конфликта в отношении личности, группы или общества (функциональная или дисфункциональная) зависит в основном от того, как эффективно им управляют. Цель и смысл управления состоит в том, чтобы деструктивный конфликт перевести в конструктивное русло и тем самым сделать его социально полезным явлением. Успешное управление конфликтом может существенно повысить эффективность взаимодействия социальных субъектов, привести к развитию социальной системы, к снятию актуальных противоречий. Функциональный выбор является наилучшим выходом из любого конфликта.

2.5. Социальная напряженность как индикатор конфликта

Содержательные аспекты социальной напряженности больше анализируются в социологической и социально-психологической литературе в контексте дезорганизации, аномии, потери идентичности, депривации или фрустрации. Вместе с тем термин прочно утвердился в научном и учебном обороте конфликтологии для обозначения одного из ключевых индикаторов социального конфликта.

Социальная напряженность – это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, в основе которых лежит недовольство

Развитию конфликтов обычно сопутствует вполне определенная социально-психологическая атмосфера, характеризующаяся социальной напряженностью. По оценке В.О. Рукавишникова, «социальная напряженность – это индикатор социального кризиса, конфликта. Она проявляется, прежде всего, на социально-психологическом уровне»¹. Так, например, в трудовом коллективе нарастает социальная напряженность, если работникам своевременно не

¹ Рукавишников В.О. Социальная напряженность // Диалог. 1990. № 8. С.12.

выплачивают заработную плату или когда перед ними возникает перспектива увольнения в результате реорганизации или реформ.

Существуют различные трактовки социальной напряженности. Е.И. Степанов справедливо полагает, что социальная напряженность – это «трансформация неудовлетворенности в субъектно-субъектное отношение»¹. Основная идея в толковании социальной напряженности состоит в том, что она выражает неудовлетворенность, недовольство людей существующим положением вещей или рискованными и опасными переменами, что находит отражение в духовном состоянии, в настроениях и активности, деятельности индивидов и социальных групп.

Социальную напряженность в обществе распознают по следующим признакам:

1. В широких общественных кругах доминируют настроения недовольства существующим положением дел в важной сфере жизнедеятельности (например, рост цен, введение новых платных услуг, пересмотр тарифов в системе ЖКХ, рост незаконной миграции и т.п.).

2. Под влиянием настроений недовольства снижается доверие к властям, распространяется пессимизм, нарастает ощущение опасности и тревоги, возникает атмосфера эмоционального возбуждения.

3. Социальная напряженность заявляет о себе как в общественных настроениях, так и в поведенческой активности (митинги, забастовки, акции протеста и гражданского неповиновения, ажиотажный спрос, скупка товаров на черный день).

Ярким примером, поучительным кейсом из практического опыта являются события в московском районе Бирюлево. Он в полной мере характеризует динамику социальной напряженности, приведшей при бездействии местных властей к убийству молодого москвича в октябре 2013 года, что вызвало межэтнические столкновения и конфликты.

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 54.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Социальная напряженность и недовольство местных жителей ростом числа незаконных мигрантов и гастарбайтеров накапливались годами. Обращения жителей были и в полицию, и в местную управу, и к руководству юго-западного округа столицы. Однако меры властями не принимались. Авторитет властных структур был крайне низок, поскольку чиновников и полицейских люди подозревали в крышевании бизнеса, использующего труд мигрантов, и кормлении от него. В итоге на третий день после убийства возмущенные жители Бирюлево собрались, чтобы потребовать немедленного расследования преступления и выдворения мигрантов. «Народный сход» перерос в стихийные выступления и беспорядки с разгромом покровской овощной базы. В ходе бирюлевского конфликта были задержаны почти 400 человек. Социальная напряженность на юго-западе Москвы пошла на убыль только тогда, когда оперативникам ОВД удалось задержать по подозрению в убийстве гражданина Азербайджана О.Зейналова.

Как видим, общие предпосылки, детерминирующие социальную напряженность, состоят в том, что длительное время не разрешаются противоречия между потребностями, интересами, социальными ожиданиями людей. Это приводит к аккумуляции недовольства, усилению агрессивности, раздражительности, психической усталости. Социальная напряженность развивается по определенному сценарию. Вначале большинство людей смутно, а затем ясно осознает, что их потребности, права и интересы находятся под угрозой. Затем небольшая часть неудовлетворенных и активных людей начинает борьбу против действительных или мнимых препятствий, стоящих у них на пути, распространяя в обществе настроения неуверенности, страха, пессимизма.

В развитии социальной напряженности можно выделить три стадии:

- скрытое нарастание недовольства (неудовлетворенность и недовольство выражаются вербально);
- эскалация и обострение напряженности (отчетливое осознание людьми ненормальности существующего положения, повышение социальной активности, развитие конфликтных ситуаций);

- снижение социальной напряженности.

Как видим, социальная напряженность является социально-психологическим индикатором конфликта.

Масштабы социальной напряженности обычно связаны и сопоставимы с масштабами конфликтного взаимодействия. Можно выделить напряженность межличностную, межгрупповую, межнациональную или глобальную.

Эмпирические социологические исследования позволяют эффективно измерять основные показатели социальной напряженности¹. Современные исследователи оправданно ставят проблему социологического мониторинга социальной напряженности с целью оценки ее развития и осуществления конфликт-менеджмента. Своевременное и достоверное знание о развитии социальной напряженности по ряду эмпирических индикаторов позволяет прогнозировать события и управлять конфликтами, выявляя факторы конфликтогенной активности, позволяя снижать упреждающими управленческими решениями и практическими мерами уровень конфронтационного сознания и поведения людей.

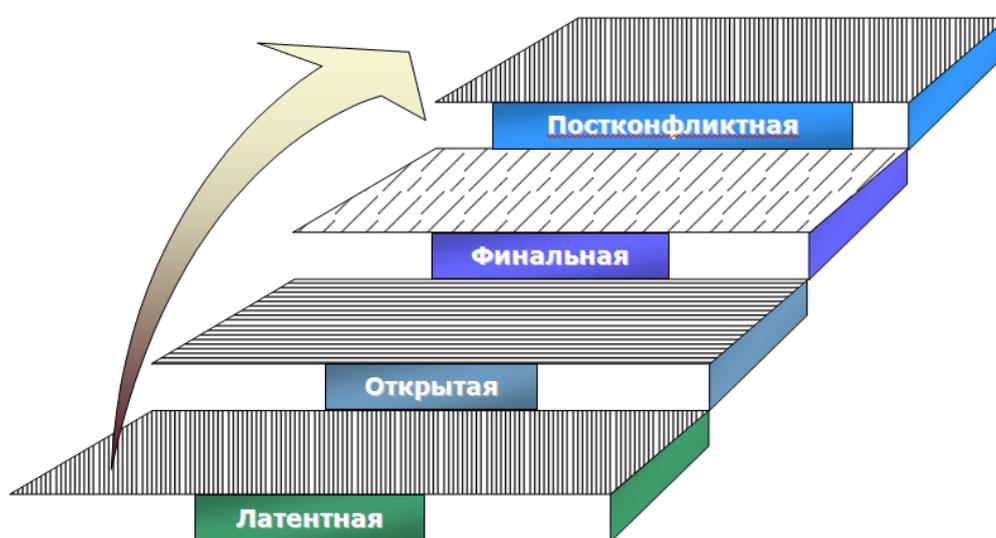
Для эмпирической оценки и измерения социальной напряженности в ходе мониторинга исследователями выстраивается система специальных показателей. К ним относят: отношение людей к тем или иным фактам, событиям и переменам; уровень удовлетворенности (качеством жизни, доходами, безопасностью; занятостью и т.п.); уровень идентичности (принадлежность к группам); уровень толерантности или ригоризма по отношению к позициям или действиям других групп; меру доверия к институтам; оценку соблюдения гражданских прав; оценку экологической ситуации; оценку состояния межэтнических отношений, меру готовности к протестным действиям и др.

Зарубежный и отчасти отечественный опыт показывают, что социологические методики позволяют достаточно точно вычислить индикаторы социальной напряженности, уровень конфликтности как на уровне социальных групп, организаций, так и общностей в целом.

¹ Давыдов А.А. Измерение социальной напряженности. Москва, 1992.

2.6. Динамика конфликта

Развитие конфликта, его события, основные стадии и этапы выделяются и анализируются в рамках процессуально-динамического подхода. Одним из наиболее известных теоретиков конфликтодинамики является американский социолог Льюис Крисберг. В основе его концепции лежит понимание динамики конфликта как процесса взаимодействия конфликтующих сторон в сложной системе социальных отношений в определенной социальной среде¹.



Е.И. Степанов к динамическим показателям конфликта, которые характеризуют его движение от одной стадии к другой, относит конфликтную ситуацию, в рамках которой формируются детерминанты конфликта и его условия, конфликтное взаимодействие (эскалация и деэскалация) и завершение конфликта². Динамика конфликта может быть представлена следующими последовательными стадиями: *латентной, открытой, финальной и постконфликтной*.

Латентная стадия. Конфликтному взаимодействию сторон предшествует латентная, или скрытая, стадия. На этой стадии присутствуют все элементы конфликта, за исключением активных действий. На латентной стадии формируется конфликтная ситуа-

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 30-31.

² Там же. С. 66-72.

ция как возможность, а не действительность конфликта. Рассмотрим ход событий, предшествующих конфликту. Здесь можно выделить две группы явлений: объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны – люди, имеющие определенные, нередко противоположные интересы. Говоря о жизненной ситуации, заметим, что она может быть самой различной по своим параметрам. Обстоятельства жизни человека могут быть скоротечными, проходящими или длительными. Они могут иметь отношение к духовности, материальному миру, иерархии статусов, территории проживания. Обстоятельства существования социальной группы, вовлеченной в конфликтные отношения, могут быть скоротечными, проходящими, застойными. Они могут быть связаны со многими духовными, материальными и территориальными факторами, формирующими объективные противоречия во взаимоотношениях людей.

Под *конфликтной ситуацией* конфликтологи обычно понимают такое совмещение обстоятельств, человеческих интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между социальными субъектами. Она представляет собой реально возникшее и осознаваемое социальное противоречие между субъектами, что и составляет объективную основу развития конфликта.

Главная черта ситуации конфликта на латентной стадии – возникновение предмета конфликта. Например, в организации планируется сокращение штатов. Многие сотрудники пенсионного возраста могут объективно попасть под сокращение. Налицо конфликтная ситуация. Как результат, на латентной стадии организационного конфликта в коллективе растет социальная напряженность.

Конфликтные ситуации в организациях нередко продуцируют, наряду с оргштатными изменениями, реорганизацией системы управления и ряд других объективных обстоятельств. Среди них могут быть: неопределенность технологических связей между структурными подразделениями; наличие многочисленных начальников, отдающих несогласованные распоряжения; большое количество подчиненных у одного начальника; непродуманные

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

указания вышестоящих органов, задержки с выплатой зарплаты, формирование противоречивых групповых целей, перегрузка и перекладывание ответственности друг на друга; нарушения Трудового кодекса РФ.

На латентной стадии конфликта можно выделить пять последовательных этапов:

- возникновение объективной конфликтной ситуации;
- осознание хотя бы одним субъектом конфликта своих интересов в ситуации конфликта. Ясно, что интересы могут быть поняты ложно или объективно и без этого этапа дальнейшая борьба не имеет основания;
- осознание препятствия для удовлетворения своих интересов (в когнитивном конфликте – выявление иных взглядов и целей). К препятствиям обычно относят: объективные основания (сокращение штатов, например); субъективные качества конфликтующих сторон; внешнее препятствие (указание сверху); осознание угрозы своим интересам со стороны других субъектов конфликта.

Открытая стадия конфликта начинается с конфликтного взаимодействия сторон. Она характеризуется тремя основными обстоятельствами: наличие конфликта очевидно для каждой из сторон; действия сторон друг против друга становятся практически и приобретают внешнюю форму (использование СМИ, захват, насилие, угрозы); о конфликтном противоборстве сторон становится известно третьим лицам, которые в той или иной степени способны влиять на конфликт.

На открытой стадии конфликтное поведение сторон состоит из противоположно направленных действий его участников. Обычно открытая стадия конфликта начинается с инцидента. Инцидент – это случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Повод – это конкретное событие, которое служит толчком к началу конфликтных действий. Повод – еще не открытый конфликт, а инцидент – уже начало конфликта. Например, показателен такой кейс, как убийство Гаврилой Принципом в Сараево наследника австро-венгерского престола Франца-Фердинанда и его жены,

произошедшее в 1914 году. Это событие было использовано Австро-Венгрией как повод для развязывания Первой мировой войны. Другой исторический пример: прямое вторжение Германии 1 сентября 1939 года в Польшу – это уже не повод, а инцидент, свидетельствующий о начале Второй Мировой войны. В организации инцидентом может быть оргштатный приказ, подписание которого служит началом конфликтного противодействия.

Примером кейса-инцидента во внутриорганизационном полицейском конфликте может быть назначение на высокую руководящую должность махрового коррупционера-блатера. Так, в частности, и произошло в тюменском ГИБДД после назначения в начале 2012 года командиром полка ДПС С. Беседина, выходца из Ростовской полиции, которого протезировал новый начальник областного УМВД. После прихода южан «начались сборы денег»: подчиненных сотрудников полиции коррупционеры-руководители обязали платить регулярную дань. Рота ДПС путем поборов с водителей собирала 450 тысяч рублей в месяц, позже ставка выросла до 600. Три тюменские роты полка ДПС платили деньги начальству, а две – нет. На Беседина стали писать анонимные жалобы. Недовольных увольняли из полиции. Конфликт получил дальнейшее развитие: 148 полицейских написали открытую жалобу министру внутренних дел и президенту страны. В итоге Беседин был задержан с поличным при получении 1,5 млн рублей. Он и его покровители оказались под следствием¹.

Таким образом, инцидент обнажает позиции сторон и делает явным деление на своих и чужих, союзников и противников. После инцидента у противников маски сброшены. Они переходят к активным действиям по отстаиванию своих интересов.

Чередование ответных внешних действий в конфликте, направленных на утверждение интересов каждой из сторон, – социальная сущность конфликта.

Внешние действия зависят от места и времени. Их диагноз и прогноз необходимо проводить, не вырывая ситуацию из реаль-

¹ Громкий коррупционный скандал в Тюменской ГИБДД получил неожиданное объяснение. URL: <http://sobesednik.ru/investigation/20130829-gromkii-korrupsionnyi-skandal-v-tyumenskoi-gibdd?sobesednikdesktop=1>

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ного социального или организационного контекстов. Внешние действия в конфликте можно разделить на основные и вспомогательные. Так, к основным действиям можно отнести действия, направленные на предмет конфликта, меняющие существующее противоречие в интересах сторон. Вспомогательные действия имеют подчиненную роль, обеспечивая выполнение основных действий.

С объективной точки зрения основные действия сторон в конфликте можно различать как наступательные, так и оборонительные. Наступательные действия состоят в написании жалобы, обвинении, нападении, повреждении собственности или имущества, изоляции, изгнании, пленении противника, захвате спорного объекта. Словом, они направлены на прямое ущемление интересов противоположной стороны.

Оборонительные действия заключаются в удержании спорного объекта, самозащите, защите от уничтожения или повреждения материальных ценностей, различных превентивных поступках.

Разделение этих основных действий в конфликте достаточно условно, поскольку наступление обычно подразумевает сохранение и защиту уже достигнутых позиций. Неслучайно говорят, что «наступление – лучший способ обороны».

На открытой стадии возможно и отступление, как сдача определенных позиций или отказ от достижения своих целей и интересов. Отступление – это либо уже не борьба, а отказ от нее, либо временный ход или уловка, используемая для последующих наступательных или оборонительных действий.

В живую ткань конфликта включены различные действия сторон. Участники конфликтов нередко прибегают к уловкам и хитростям. Наряду с указанными внешними действиями в конфликтах для воздействия на противника часто используются угрозы. Это сообщения, сигнализирующие о возможных вредных последствиях для другой стороны, если она не выполнит определенные условия (например, метод ультиматумов в международной практике). Угроза не есть прямое вступление в борьбу, а в определен-

ном смысле апелляция к рассудку или подсознанию. Она пример жесткости позиции и бескомпромиссности. Высказываемое в угрозе условие обычно касается предмета конфликта. Например, когда люди ссорятся из-за денег, то угрозы звучат так: «Если не вернешь деньги, то.....» В определенном смысле угроза – это тактическое средство в ситуации конфликта. Угроза – это конфликтогенный фактор. Так, в организационных конфликтах менеджеры или предприниматели нередко прибегают к угрозам, обещая массовые увольнения или снижение заработной платы. Угрозы могут звучать в борьбе, в процессе переговоров. Тактика угроз вообще характерна для деструктивной модели поведения в конфликте. Например, к угрозам часто прибегают террористы, обещая взорвать объект захвата или невинных людей.

Если ни одна из конфликтующих сторон не пошла на уступки или не попыталась уклониться от столкновения, начинается открытое противоборство. Конфликт в случае перевеса сил одной стороны может завершиться очень быстро. Однако чаще всего конфликты имеют достаточно длительную стадию открытой борьбы, особенно в затяжных и межнациональных конфликтах (например, конфликты на Северном Кавказе, кровная месть), где имеют место чередование острых и относительно спокойных фаз, активное противостояние и ремиссия. Быстрое завершение конкретной стычки не означает ликвидацию конфликтной ситуации, и активные действия сторон могут повториться. Особенно наглядно это происходит в межличностных, семейных конфликтах, нередко и в организационных или экономических конфликтах.

Открытая борьба – самая острая стадия конфликта. Каждая сторона может придерживаться определенной стратегии и тактики в борьбе. Например, активные действия сменяются переговорами. Конфликт, как известно, может быть конструктивным, и тогда его развитие направлено в позитивное русло – снимается противоречие. Однако часто он развивается по противоположному сценарию и в этом случае конфликт разрастается, и борьба становится еще острее. Этот вариант развития событий называется *эскалацией конфликта*.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Эскалация конфликта – ключевая, самая драматическая стадия в динамике открытого конфликтного противоборства. Внешне наблюдаемая форма эскалации конфликта – интенсификация борьбы, крайнее обострение всех противоречий между участниками конфликта. Участники конфликта выступают за интенсивные действия с целью скорейшего получения желаемого результата. Они решительно действуют по защите своих интересов, вовлекая при этом в конфликт новых своих сторонников¹. Иначе говоря, наблюдается прогрессирующее во времени изменение конфликта, при котором последующие разрушительные воздействия сторон на интересы друг друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Конфликт развивается в этом случае по типу раскручивающейся спирали. Эскалация конфликта чаще всего становится реальностью, когда сталкиваются два крайне деструктивных типа конфликтного поведения. При этом сторонами конфликта активно эксплуатируется образ врага, происходит активная демонстрация силы, применяются различные формы насилия. В итоге происходит расширение масштабов противостояния и противоборства. При этом враг может быть не только реальным, но и мнимым, и продолжает действовать правило «кто не с нами, тот против нас».

Один из наиболее распространенных случаев эскалации в организационных конфликтах наблюдается тогда, когда происходит переход от переговоров между работодателями и стачечным комитетом к акциям протеста и даже физическому воздействию (захвату людей, применению физического насилия). На этапе эскалации люди часто не хотят опираться на логику, аргументы и здравый смысл. Они прибегают к помощи давления и, как правило, нелегитимного насилия. Следовательно, одна из самых крайних мер борьбы – насилие – важнейший фактор и результат эскалации конфликта.

Деэскалация конфликта предполагает снижение его интенсивности. Ей способствуют: ненасильственные методы решения проблем;

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 69.

гетерогенное отношение к конфликту; девальвация целей; рост издержек, превышающих предполагаемые затраты.

Финальная стадия конфликта. Это предпоследний этап в динамике конфликта. Он означает либо окончание противоборства, либо выявление таких позиций и ценностей сторон, которые способствуют появлению реальных условий для его завершения. Например, «так жить больше нельзя». Завершение конфликта может быть связано и с физическим уничтожением одной из сторон.

Постконфликтный этап. Формально конфликт может быть завершен, но объективные условия его продолжения могут оставаться. В динамике конфликта на этом этапе ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами нормализуются. Однако случается и так, что завершение одного конфликта приводит к началу другого. Обычно за завершением конфликта развивается постконфликтный синдром, выражающийся в длительных и недружелюбных отношениях между участниками конфликтного взаимодействия.

С точки зрения современной конфликтологической теории разрешение и завершение, а также роль конфликта в отношении личности, группы или общества (функциональная или дисфункциональная) зависят в основном от того, как эффективно противоборствующие стороны либо третья сторона влияют на перспективу или ход развития конфликта. Словом, опираясь на разрешительный метод изучения конфликтов, смысл управления конфликтами состоит в том, чтобы не допустить, профилактировать деструктивный конфликт или трансформировать его в конструктивное русло, а конструктивный конфликт привести к разрешению назревших социальных противоречий с помощью специальных методов конфликт-менеджмента и тем самым сделать его социально полезным явлением. Успешное управление конфликтами может существенно повысить эффективность взаимодействия социальных субъектов, привести к развитию социальной системы и любой ее организации.

2.7. Психологический фон конфликта.

Роль личности в конфликте

На конструирование конфликта значительно влияют субъективные факторы, в целом его психологический фон. Уже в рамках конфликтной ситуации возможно зарождение и проявление самых разных негативных эмоциональных реакций ее участников, что может спровоцировать деструктивное развитие конфликта на его открытой стадии. Так, субъективное восприятие конфликтной ситуации не обязательно соответствует действительному положению дел. Осознание конфликта всегда несет в себе элементы субъективизма. Например, возможно значительное упрощение или преувеличение сторонами масштабов возникшей проблемы, раздувание разногласий по частным моментам проблемы, представление ситуации в контрастном, черно-белом изображении, чрезмерная категоричность суждений, которые не подвергаются пересмотру или сомнениям. Искажения в восприятии конфликтной ситуации способны достигать весьма значительных масштабов. Отсюда специалисты выделяют такие эффекты восприятия ситуации конфликта, как «неадекватно понятый», а также «ложный» конфликт. К первому относятся те случаи, когда существует конфликтная ситуация, и стороны воспринимают ее как таковую, но с существенными отклонениями. Например, значительно преувеличены масштабы проблемы или существенно преуменьшены. Особенно часто подобное восприятие характерно для межэтнических конфликтов. В случае ложного конфликта объективная конфликтная ситуация полностью отсутствует, нет реального противоречия, а напряженность и противостояние наступают.

Ложное восприятие конфликтной ситуации нередко связано с неправильным истолкованием слов и поступков другой стороны. Обычно только один субъект конфликта интерпретирует конфликтную ситуацию искаженно. Ложное восприятие может быть вызвано интерпретацией чьих-то непреднамеренных действий как умышленных, то есть соответствующих интересам другой стороны. Подобное нередко случается в криминальных конфликтах, поскольку неадекватность оценки ситуации сторонами может быть

вызвана узостью кругозора, стрессом, состоянием алкогольного или наркотического опьянения. Имеет значение и фактор времени – люди не успевают разобраться в ситуации. Ложное восприятие конфликтной ситуации может стать одной из причин реального деструктивного конфликта.

Психологический фон конфликта определяют не только специфика восприятия его сторонами, развитие конфликтной ситуации, но и другие личностные факторы и проблемы. Это растущий накал страстей, поведенческие характеристики основных участников конфликта (манера или неумение выяснять отношения и действовать, неудачные речевые обороты и оценки, несоблюдение общепринятых социальных норм); невербальные реакции (резкие движения и жесты, интонации, покраснение или побледнение и т. д.), а также влияние других деструктивных личностей.

Как видим, роль человеческого фактора в восприятии конфликтной ситуации, эмоциональных реакциях на нее и поведении в конфликте чрезвычайно велика.

В специальной литературе представлено немало типологий личности в конфликте, разработанных как зарубежными, так и отечественными исследователями (Р. Брэмсон, В. Кудрявцев, С. Емельянов, П. Шейнов, Ф. Бородкин и др.). Отечественные конфликтологи Ф. Бородкин и Н. Коряк выделили шесть типов личности в конфликте.

А. Демонстративный тип. Такой индивид хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

Б. Ригидный тип (ригидный — негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

окружающих. Постоянно требуют подтверждения собственной значимости. Их поведение отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость. Этот тип личности подозрителен. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение недоброжелательства – как обиду. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

В. Неуправляемый тип. Личности, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение – агрессивное, вызывающее. Во многих неудачах, неприятностях обвиняет других. Не может грамотно спланировать свою деятельность. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало пользы на будущее.

Г. Сверхточный тип. Такой субъект предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает кажется, что к ним придираются. Характеризуется повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Чрезмерно чувствителен к деталям, оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.). Он весьма сдержан во внешних проявлениях, особенно эмоциональных. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Д. Бесконфликтный тип. Люди этой категории неустойчивы в оценках и мнениях, обладают легкой внушаемостью, внутренне противоречивы. Им характерна некоторая непоследовательность в поведении. Они ориентируются на сиюминутный успех в различных ситуациях. Поведение таких личностей зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

Е. Целенаправленно конфликтный тип. Такой субъект рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей. Он часто сам провоцирует конфликты, склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то – давит). В конфликте этот тип действует рационально, расчетливо (просчитывает варианты ходов и трезво оценивает противника). Он хорошо владеет отработанной техникой поведения в эмоциональных стычках и спорах.

Для простоты и удобства анализа по линии конструктивное или деструктивное развитие конфликтной динамики можно выделить *деструктивный, конструктивный и конформный* типы личности основных участников конфликта.

К *деструктивному типу* относятся люди с авторитарным складом характера, слабым самоконтролем и агрессивным поведением. Они провоцируют конфликтность грубым стилем общения, бесцеремонностью, сверхамбициозностью и свержестволюбием. Влияние деструктивных типов проявляет себя в межэтнических и межличностных конфликтах, на международной арене и нередко в организационно-управленческих отношениях. Многие конфликты имели бы мирное разрешение, если бы не пагубное влияние деструктивных личностей. Деструктивным принято считать и тип поведения, характерный для жертвы. Беззащитность, незрелость, уступчивость и слабость также провоцируют развитие конфликта.

Фактором деструктивного поведения в конфликте может стать маргинальный статус его участника (участников)¹. Маргинальность может быть результатом миграции, переселения людей. Маргинальными могут быть и люди, вступившие в межэтнические браки, призванные на службу в армию. К признакам маргинального человека относятся: сомнения в своей личной ценности; неопределенность связей с друзьями и постоянная боязнь быть отвергнутым; стремление избегать неопределенных ситуаций, чем рисковать унижением; болезненная застенчивость в присутствии

¹ Маргинальными считаются люди, которые находятся на границе между двумя культурами, но не принимаются ни одной из них.

других людей; одиночество. Маргиналы нередко бывают не только активными участниками жестоких конфликтов, но и их жертвами.

Конструктивный тип личности склонен к компромиссам. В его восприятии конфликтная ситуация не драматизируется. Он стремится погасить конфликт, охотно идет на переговоры, ищет и предлагает решение, которое устроило бы обе стороны.

Конформный тип личности занимает пассивную позицию. В конфликте он, скорее, уступает требованиям наступающей стороны, чем противится ей. Конформный тип часто провоцирует своей пассивностью нападение или агрессивное поведение противной стороны. Однако он может сыграть и позитивную роль при поиске компромиссов и уклонении от конфликтов.

2.8. Типы конфликтов

Для выявления и анализа многообразия конфликтов исследователями используется типологический метод. Он заключается в разделении всего множества конфликтов и объединении их в определенные группы по тем или иным основным признакам или основаниям. Этот метод позволяет структурировать конфликты в организациях, социальной и политико-правовой сферах, в сфере межэтнического и межконфессионального общения. Главная цель типологизации – помочь объяснить конфликт, найти пути его урегулирования или предупреждения в случае деструктивной перспективы развития.

Конфликты выделяются по следующим *критериям и типам*:

а) по характеру субъектности: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой;

б) по сфере действия: социальный, экономический, политический, культурный, религиозный;

в) по степени напряженности: слабый, средний, сильный;

г) по характеру протекания: пассивный, активный;

д) по направленности воздействия и распределения полномочий: по вертикали власти (начальник – подчиненный), по горизонтали власти (между коллегами, руководителями одного ранга);

ж) по мере применения силовых решений: насильственные, ненасильственные;

з) по значению и социальным последствиям: функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные);

и) по отношению к месту в социальной структуре (системе): внутрисистемные, внесистемные;

г) по отношению к юридическим правам и обязанностям, правовым процедурам (правовые, неправовые).

Существуют различные комбинированные основания для типологизации конфликтов. Например: сочетание цели и средства ее достижения для адаптации в социальной системе. Так, Р. Мертон в теории напряжения и аномии выделяет пять типов ролевой адаптации индивидов: конформизм, инновация, ритуализм, ретретизм, мятеж. Отклонение от каждого из них означает неизбежный конфликт – либо с властью, либо с группой. Конфликтолог Г. Бисно предложил собственный вариант классификации конфликтов. Он выделил конфликты интересов, которые характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств; вынужденные конфликты – намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные целей; ложно соотнесенные – конфликты, запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин; иллюзорные конфликты, которые основаны на неправильном восприятии или непонимании; замещенные конфликты, где антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников или реальных тем; экспрессивные конфликты, характеризующиеся желанием выразить враждебность, антагонизм.

По мнению М. Дойча, определяющая роль в типологизации конфликта принадлежит адекватности его восприятия оппонентами. Так, Дойч выделяет подлинный конфликт (существует объективно и воспринимается адекватно); случайный конфликт (его существование зависит от легко изменяемых обстоятельств, но это не осознается оппонентами); смещенный конфликт (это явный конфликт, за которым скрывается некоторый другой латент-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ный конфликт); неверно приписанный конфликт (конфликт между неверно понятыми сторонами и по поводу ошибочно истолкованной проблемы); латентный конфликт (он должен был произойти, но явно себя не проявляет, при этом по тем или иным причинам конфликт не осознан сторонами), ложный конфликт (объективной основы для конфликта нет, и он существует только в силу ошибок восприятия).

Согласно К. Боулдингу, субъектами конфликта могут выступать либо отдельные индивиды, либо состоящие из них группы или общности.

Многие конфликты связаны с правоотношениями, с посягательствами на права и неисполнением обязанностей, с нарушением юридических процедур. В этом случае социальные конфликты становятся *правовыми*¹. Тем самым специфика правового конфликта состоит в нарушении норм права (покушение на здоровье и жизнь человека, на чужое имущество), в правовых процедурах разрешения, в поведении субъектов конфликта с признаками правонарушителя (неподчинение органам правопорядка) и правовых последствиях для них. Правовые конфликты по критерию отраслевой принадлежности могут быть *административно-правовыми, уголовно-правовыми, гражданско-правовыми, международно-правовыми*. В ходе расследования и дознания деликтов в форме административно-правового или уголовно-правового конфликта, а также исполнения судебного решения правоохранительные органы имеют законные основания для применения легитимного насилия (задержание, применение спецсредств, изоляция).

По критерию субъектности в учебных целях чаще всего описываются внутриличностный, межличностный конфликты, конфликт личности и группы и межгрупповой конфликт. Рассмотрим их содержательные характеристики подробно.

Внутриличностный конфликт – это конфликт внутри человека, между различными сторонами его «Я», между его желаниями, сиюминутными потребностями и той системой норм и ценностей,

¹ Юридический конфликт: сферы и механизмы. Москва, 1994. С. 7; Гревцов Ю.И. Социология права: курс лекций. Санкт-Петербург: Юридический центр Пресс, 2001. С. 196.

которая заложена в нем с детства. Иначе говоря, внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов. Этот тип не вполне соответствует определению конфликта, приведенному выше. Однако в потенциале его дисфункциональные последствия столь ощутимы, что можно говорить об их аналогии с последствиями других в явном виде межсубъектных конфликтов.

Как известно, по Фрейд, конфликт формируется между бессознательным и сознанием (инстинктами и моральными ограничениями). На дуализм человеческой природы как источник внутриличностных конфликтов обращал внимание Э. Фромм. Так, с одной стороны, человек – биологическое создание, с другой – социальное. Социальные антропологи акцентируют тот факт, что личность может быть носителем смешанных культурных норм и традиций (христианских, исламских), что также может быть источником внутриличностного конфликта. Не случайно великий Гете писал: «Две души живут в груди моей», поясняя, по сути, тот факт, что конфликт может бушевать и внутри одного отдельно взятого человека.

Как правило, внутриличностный конфликт имеет различные формы. А.Я. Анцупов, Е.М. Бобосов, П. Ратников, Г.И. Козырев и др. выделяют такие его варианты, как: мотивационный конфликт, нравственный конфликт, конфликт нереализованного желания, ролевой конфликт, адаптационный конфликт, конфликт неадекватной самооценки. Так, мотивационный конфликт – это столкновение двух противоположных мотивов (например, между стремлением к обладанию и безопасностью); нравственный конфликт – столкновение между желанием и долгом, между нравственными нормами и необходимостью; конфликт нереализованного желания – столкновение между сильным желанием и действительностью, которая не позволяет его реализовать (хочу стать летчиком, но здоровье не позволяет); адаптационный конфликт – нарушение равновесия между личностью и социальной средой; ролевой конфликт – «столкновение» требований двух и более социальных ролей, которые одновременно должен исполнить индивид.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Ролевой конфликт – одна из самых распространенных форм внутриличностного конфликта, характерного для сотрудников правоохранительных организаций. Его специфику помогают разобрать следующие учебные кейсы:

А. Политически ангажированного полицейского, который ценит свою работу, мобилизуют на мероприятия по предотвращению акций протеста, а там, в колоннах демонстрантов, стоят представители партии, которой он симпатизирует. В этом случае неизбежен внутриличностный конфликт.

Б. Внутриличностный конфликт в ролевом контексте может возникнуть и в результате того, что служебные требования не согласуются с ролевыми «эксpekтациями выходного дня». Так, молодой сотрудник ОВД (душа компании) запланировал дружескую вечеринку на воскресенье, а его начальник вызывает на службу в этот день (как специалиста) и посылает на задание.

Межличностный конфликт – это противоборство отдельных личностей в процессе социального взаимодействия по поводу возникших между ними противоречий в связи с защитой и удовлетворением своих несовместимых или трудно совместимых интересов, потребностей, ценностей, норм, позиций, целей и/или средств их достижения. Это наиболее распространенный тип социального конфликта.

К причинам конфликтности такого типа можно отнести неравноправность статусных позиций (начальник – подчиненный). Статусные различия нередко провоцируют конфликты в организационных структурах с чрезмерной централизацией управления и субординацией отношений, особенно если носитель формально более высокого статуса, по сравнению с его оппонентом, не обладает моральным авторитетом (примером может служить необразованный начальник, выдвинутый на руководящий пост по признакам личной преданности, землячества или блат). В генезисе межличностных конфликтов немалый вес имеют факторы негативной установки, ложного образа или стереотипа (все торговцы – жулики, все чиновники – коррупционеры и бюрократы). Как справедливо замечает

М. Мольц, «человек реагирует не на реальные факты, а на свои представления о них»¹.

В межличностном конфликте большое значение имеют индивидуальные качества людей. Так, специалисты обращают внимание на факторы межличностной несовместимости, такие как несовпадение темпераментов, интересов, характеров, ценностных ориентаций, мотивов, биологических ритмов.

В ряду межличностных конфликтов можно выделить: конфликты статусных позиций, конфликты интересов, конфликты доминирования, конфликты психологической несовместимости, ресурсные конфликты.

Конфликт между личностью и группой – это противоборство отдельной личности и группы в процессе социального взаимодействия по поводу возникших между ними противоречий в поле несовместимых или трудно совместимых интересов, потребностей, ценностей, норм, позиций, целей и/или средств их достижения.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если человек занимает особую позицию, отличную от мнения большинства в группе. Конфликт такого рода может стать следствием изменений в группе или вовне ее (например, в случае изменения лидерства, групповых норм и ценностей).

Как показали хоторнские эксперименты Э. Мэйо, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями ее отдельного члена, может возникнуть конфликт. Так, если кто-то захочет подработать, меняя при этом норму выработки, то группе такое чрезмерное старание может не понравиться, и последуют санкции.

Межгрупповой конфликт – это противоборство между группами в процессе их взаимодействия по поводу возникших между ними противоречий в поле несовместимых или трудно совместимых интересов, потребностей, ценностей, норм, позиций, целей и/или средств их достижения.

¹ Мольц М. Я – это Я, или Как стать счастливым. Москва, 1992. С. 419.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Теоретики конфликтологии в ряду причин межгрупповой конфликтности выделяют: противоположность классовых интересов, обусловленных несправедливым распределением частной собственности на средства производства (К. Маркс), неравномерное распределение власти (Р. Дарендорф), дефицит ресурсов (Л. Козер) и др. В причинном комплексе межгрупповых конфликтов немалая роль принадлежит социальному неравенству в статусном и экономическом измерениях. Групповые конфликты возникают и на основе социокультурных и этнорелигиозных различий.

Особенность межгруппового конфликта в том, что он способствует укреплению внутригрупповых связей, мобилизации ее членов по отношению к внешней угрозе. Как известно, в каждой организации существует множество групп – как формальных, так и неформальных. И даже в самых стабильных организациях между такими группами могут возникать конфликты. Например, конфликт между профсоюзом и администрацией, между различными неформальными группами за право в наибольшей мере влиять на официального шефа. В ОВД примером такого конфликта часто выступают противоречия между штабными и функциональными службами.

Глава 3. Преодоление конфликтных ситуаций: профилактика и управление конфликтами в органах внутренних дел

3.1. Проблема конфликта в менеджменте и теории организаций

Современный мир – мир организаций. Организация как формализованная социальная группа, объединяющая людей для достижения общей цели на основе управления, – сложное социальное образование с многообразием элементов, горизонтальных и вертикальных связей с четко выраженными отношениями субординации и власти, с нормами и правилами поведения. Социальная организация состоит из комплекса взаимосвязанных, упорядоченных элементов: отдельных членов, рабочих групп, подразделений, филиалов и т. д. (рис.1). Исследователи организаций и организационных конфликтов обращают внимание на то, что организация может выступать как вид *кооперации людей* (в этом случае, по К. Бернарду, имеют значение сознательность, предсказуемость и целенаправленность в организационном поведении людей); как *носитель формальной структуры* (здесь, по П. Блау, акцент делается на структурных и нормативных аспектах); как *сознательное членство и сознательные действия ее участников* (в этом случае, согласно А. Этциони, акцентируется внимание на деятельностном аспекте); как *объект управления* (имеется в виду, по Г. Саймону, феномен управляемости организации).

Социологов и конфликтологов обычно занимают проблемы функционирования коллектива в целом, отдельных формальных и неформальных социальных групп в организации; вопросы профилактики и управления конфликтами, обеспечения согласия и порядка, синергетического эффекта.

В конфликтах по вертикали власти огромное значение имеет стиль руководства коллективом и то, каким образом осуществля-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ется подготовка к изменениям в управлении коллективом. Порывы руководителя могут быть благотворны и в принципе иметь перспективную цель, но они могут совершенно выбиваться из общего потока дел в той или иной организации, или быть совершенно недостижимыми. Это необратимо приведет к конфликтам по служебной вертикали между начальниками и подчиненными или различными уровнями управления.

Без профилактики деструктивных и управления конструктивными конфликтами трудно рассчитывать на обеспечение высокой производительности и стабильности организации.

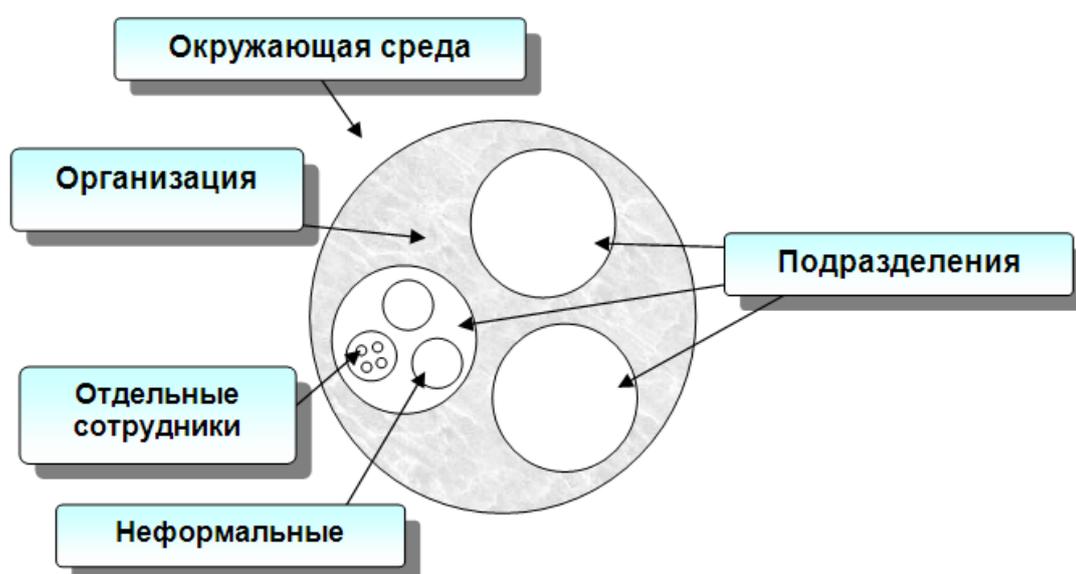


Рис. 1. Структура организации

Впрочем, вопросы преодоления или минимизации конфликтности в организациях занимали умы практически всех крупных теоретиков менеджмента и организационной теории. Так, Ф. Тейлор полагал, что в эффективном менеджменте важны научные результаты, а также гармония и сотрудничество в трудовых отношениях между рабочими и предпринимателями. Для повышения эффективности производства он предлагал процесс труда максимально измельчить на простейшие элементы с целью задать работнику оптимальный режим их исполнения. В результате рационализации производства (учет рабочего времени и контроль за трудовыми

операциями, фиксированный 8-часовой рабочей день, дифференциация в оплате труда, подбор и подготовка рабочих и др.) работник в «трудовом процессе» выступал как своего рода «запасная часть» к определенному технологией рабочему месту.

А. Файоль выделил и описал функции и принципы управления. На этой методологической основе ему удалось оптимизировать «формальные» и функциональные структуры организации, снизить их конфликтность за счет рационального построения формализованных правил, связей, статусов в виде многоуровневой административной иерархии.

К элиминации организационных конфликтов стремился М. Вебер в рамках своей теории рациональной бюрократии. Как известно, он особое значение уделял проблемам власти, господства и лидерства в организации. Идеальная бюрократическая организация, по Веберу, посредством рационализации и стандартизации служебной деятельности исключает любое неформальное поведение, конфликты и влияние внешней среды. При этом ученый подчеркивал роль профессионализма, служебной иерархии и строгой дисциплины. Однако анализ управления как процесса реализации управленческих функций, а организации – как обезличенного механизма объединения людей для достижения общей цели, на основе формализации и стандартизации процессов управления, не смог решить проблему организационных конфликтов.

Главная особенность теории человеческих отношений в работах Э. Мэйо состояла в том, что она стремилась преодолеть ограниченность прежних классических воззрений относительно роли человека и социальных аспектов в управлении и организационных отношениях. Это позволило исследователю осознать человеческий фактор организации как самый главный ее ресурс и, в том числе, по вопросам управления организационными конфликтами. В результате хоторнских экспериментов Э. Мэйо на предприятиях «Вестерн Электрик» были разработаны новые представления о роли группы, социального взаимодействия людей, группового давления, конфликтности и контроля за эффективностью совместной работы. В результате социальная организация стала рассматри-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ваться как община, как частный случай человеческой общности, где ключевыми являются отношения «человек – человек» и «человек – группа».

Начиная с 50-х годов и по сей день, бихевиористское направление в теории организации получает развитие в работах А. Маслоу, Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, В. Врума и других исследователей. Бихевиористы изучают различные аспекты социального действия, конфликтов и взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации. Так, работы А. Маслоу показали, что мотивами поступков людей выступают, в основном, не экономические стимулы, как было принято считать, а различные психологические и социальные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег. Например, при достаточном материальном стимулировании потребность в успехе, признании гораздо сильнее мотивирует труд человека, чем рост зарплаты. Позднее Ф. Герцберг выдвинул концепцию двух факторов (гигиенических и мотивирующих).

Эволюция школы человеческих отношений и бихевиоризма привела к разработке *теории обогащения труда* (проблемы мотивации: сделать труд более интересным) и *теории делегирования ответственности* (соучастие в процессах принятия решений – партисипативное управление).

В итоге на смену концепции экономического человека, готового ради денег терпеть лишения, продолжительный рабочий день, высокую заорганизованность, формализацию, интенсивность и монотонность труда, плохие гигиенические и моральные условия, пришла модель социально-психологического человека. Как известно, использование достижений поведенческих наук в менеджменте и организационной теории показало, что чрезмерная формализация организационных отношений – конфликтогенный фактор. При этом она никогда не сможет охватить все организационные отношения в коллективной деятельности людей.

Отсюда, наряду с формальной, всегда существует неформальная организованность в коллективах, которая определяется как

спонтанно складывающаяся система межличностных отношений. Неформальные организации возникают в ответ на избирательность отношений в коллективе, направленных на достижение индивидами социальных потребностей (в общении, признании, принадлежности). В них люди объединены взаимным интересом, общей судьбой, чувством солидарности, взаимного доверия.

Желая удовлетворить свои потребности в рамках неформальной организованности, человек попадает в зависимость от нее, поскольку все неформальные группы контролируют поведение своих членов, прибегая к мерам морального осуждения и изоляции. В неформальной организации распределение ее членов происходит по шкале престижа. Причем это распределение часто не совпадает с формальной ранговой иерархией. Это несовпадение иногда приводит к определенной дезорганизации в коллективе, к конфликтам, когда не совпадают руководитель и лидер, должность и престиж. Исследователи часто отмечают тот факт, что формальной организации противостоит *внеформальная организованность* персонала (А.И. Пригожин), так как служебные отношения иногда не укладываются в сугубо формальные связи и отношения.

Учет достижений современной социологии организаций и других поведенческих наук позволяет заключить, что в рамках модели «социально-психологического человека» каждый сотрудник должен быть использован в соответствии с его потенциалом, у него должна быть реальная возможность реализовать себя в организации, в том числе в рамках внеформальной организованности. Это становится возможным, если во главу угла современного менеджмента ставятся не только формальные цели организации, но и интересы, потребности и ожидания личности, групповые нормы и ценности, вопросы согласия (сотрудничества) и управления конфликтами. Ученые-бихевиористы разработали приемы управления межличностными и межгрупповыми отношениями для повышения степени удовлетворенности трудом и преодоления конфликтности по вертикали и горизонтали управления.

Таким образом, человеческий капитал организации имеет ключевое значение в вопросах эффективного управления коллективом

и конфликтами. Неслучайно А. Морита утверждал, что «качество дают не станки, а люди». В соответствии с поведенческим подходом и концепцией «социально-психологического человека» в коллективах и внутриорганизационных формальных и неформальных социальных группах необходимо создавать и поддерживать хорошую морально-психологическую атмосферу, что является лучшей профилактикой социальных проблем и деструктивных конфликтов в коллективе.

3.2. Развитие организации в конфликтологическом измерении

Конфликты в организациях заявляют о себе как противостояние сторон (начальников и подчиненных, сотрудников с равным статусом, групп), обусловленное противоречиями интересов, норм поведения и ценностей, возникающее в процессе взаимодействия людей в коллективах при решении служебных или личных вопросов. Соотношение интересов персонала организаций разнообразно: от полного совпадения до полной противоположности. Конфликт, как правило, становится возможным тогда, когда интересы осознаны работниками и имеют противоречивый характер. К организационным конфликтам относят конфликты всех известных видов. Специалисты выделяют в организациях внутренние конфликты и конфликты с внешней средой¹. Внутренние конфликты, возникающие в коллективе, могут быть межличностными, между группами, между личностью и группой. Конфликты с внешней средой – это конфликты руководителей с конкурентами, клиентами, поставщиками, профсоюзами, местными сообществами. Среди внутренних конфликтов наибольшую проблему для управления представляют конфликты по вертикали власти – между начальниками и подчиненными, межгрупповые конфликты, трудовые конфликты (индивидуальные или коллективные), инновационные конфликты.

Организация, как и любая другая социальная система, в своем развитии проходит ряд последовательных стадий: возникновение,

¹ Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятиях // ЭКО. 1999. № 11. С. 159-160.

становление, зрелость, упадок, разложение¹. Рассмотрим каждую из них подробнее под углом зрения развития конфликтности, отдавая себе отчет в релятивном характере такого деления, поскольку конфликтологическое измерение организации часто анализируется не только в динамическом, но и структурном аспектах (конфликты по вертикали: «начальник – подчиненный» и горизонтали: между группами). Специалисты считают, что на конфликты в организации, имеющие вертикальную составляющую (т.е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% от общего их числа².

На стадии возникновения организации ее учредителям присущи такие качества, как решительность, целеустремленность, способность к риску, предприимчивость, оптимизм. Создавая новую организационную структуру, ее инициаторы, по сути, вторгаются в уже существующий порядок вещей, и свое место в нем им приходится в буквальном смысле завоевывать. На стадии становления костяк организации составляют энтузиасты-единомышленники, и поэтому конфликты между ними возникают крайне редко. В большинстве своем они носят конструктивный характер. На данной стадии организация бурно развивается, привлекаются инвестиции, осваиваются передовые технологии, создаются новые рабочие места, расширяются виды деятельности, растет мастерство и профессионализм сотрудников.

Одновременно происходят качественные изменения в структуре управления организации: наряду с ее совершенствованием, на смену энтузиастам-единомышленникам приходят профессионалы-прагматики. В связи с этим возможно возникновение разного рода конфликтов, которые носят преимущественно конструктивный характер и направлены на дальнейшее развитие организации. На стадии зрелости организация достигает возможных пределов в своем развитии: ее структура заметно дифференцируется, а численность персонала постоянно растет. Особенность этой стадии заключается в том, что при видимом благополучии и относительно

¹ См.: Козырев Г.И. Конфликтология: учебник. Москва: ИД «Форум»: ИН-ФРА-М, 2010. С. 160.

² Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997. С. 11.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

стабильных показателей в организации начинают накапливаться организационные проблемы, противоречия и конфликты, которые не всегда своевременно разрешаются. Наряду с конструктивными появляется все большее число деструктивных конфликтов. Постепенно негативные тенденции проявляются более явно и начинают доминировать. Состояние зыбкого равновесия в любой момент может быть нарушено под воздействием внутриорганизационных или внешних негативных факторов.

На стадии упадка начинают все чаще возникать конфликтные ситуации, подпитываемые не разрешенными на предыдущей стадии противоречиями. При этом одни виды конфликтов накладываются на другие, и дисфункции приобретают лавинообразный характер. В результате нарушается структурно-функциональная упорядоченность организации как целостной системы. В таких условиях руководство организации или ее учредители могут выбрать один из двух вариантов: 1) радикальное изменение структурно-функциональной упорядоченности (коррекционная реконструкция и изменение технологий, перепрофилирование, оптимизация штатной численности, отказ от дублирования или несвойственных функций и т. п.); 2) ликвидация организации. Возникающие на стадии упадка конфликты чаще всего носят деструктивный характер, поскольку на этом этапе происходит массовое увольнение сотрудников. Такого рода перемены обычно сопровождаются различного рода трудовыми конфликтами и судебными разбирательствами.

С точки зрения менеджмента важно различать и учитывать все разнообразие конфликтов, выявлять их причины, искать пути решения на всех этапах развития организации. Роль конфликт-менеджмента существенно возрастает в период реформ и коренных изменений структурно-функциональных основ организации. На стадии зрелости организации существенное место принадлежит профилактике деструктивных конфликтов и управлению конструктивными конфликтами, в том числе в контексте выделения функциональных подсистем (организационно-технологические, административно-управленческие, социально-психологические, социокультурные и др).

Приведенная выше динамика развития социальной организации в конфликтологическом контексте в полной мере распространяется и на органы внутренних дел. Как известно, в ходе Февральской революции 1917 года и последовавшего Октябрьского переворота в России были разогнаны структуры полиции и царской охраны, свод законов Российской империи был выброшен на свалку истории. Советская рабоче-крестьянская милиция создавалась как новый государственный орган. В своем развитии в той или иной мере она прошла все стадии: возникновение, становление, зрелость, упадок, разложение. В итоге с ростом дисфункциональности и конфликтогенности милицейских структур, отчуждения их от общества, снижения социальной эффективности правоохранительной деятельности в 2011 году был принят Федеральный закон «О полиции», и милиция прекратила свое существование.

3.3. Типичные причины организационной конфликтности

В философском значении понятие «причина» означает действие, которое вызывает другое ответное действие, именуемое следствием. Причина отражает закономерную связь вещей. В общественной сфере, как и в живой природе, существует множество причинно-следственных связей. Конфликты в организациях порождаются определенными причинами (субъективными и объективными, внутренними и внешними, всеобщими и единичными, материальными и духовными).

Конструктивные организационные конфликты имеют, как правило, объективные причины. Деструктивные конфликты могут возникать как в силу объективных, так и субъективных факторов. Разрешаться конструктивные конфликты должны как в служебной (деловой), так и в личностно-эмоциональной сфере. Дело в том, что конструктивный конфликт, порожденный объективными причинами, в процессе его разрешения (что весьма длительно по времени) вызывает напряженные отношения между участниками этого конфликта. Поэтому полное разрешение конфликта должно означать как реакцию на объективные причины, так и устранение

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

возникающих личных неприязненных отношений. Между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения, по мнению В.П. Шейнова, существуют определенные связи, которые отражены на рис. 2¹.

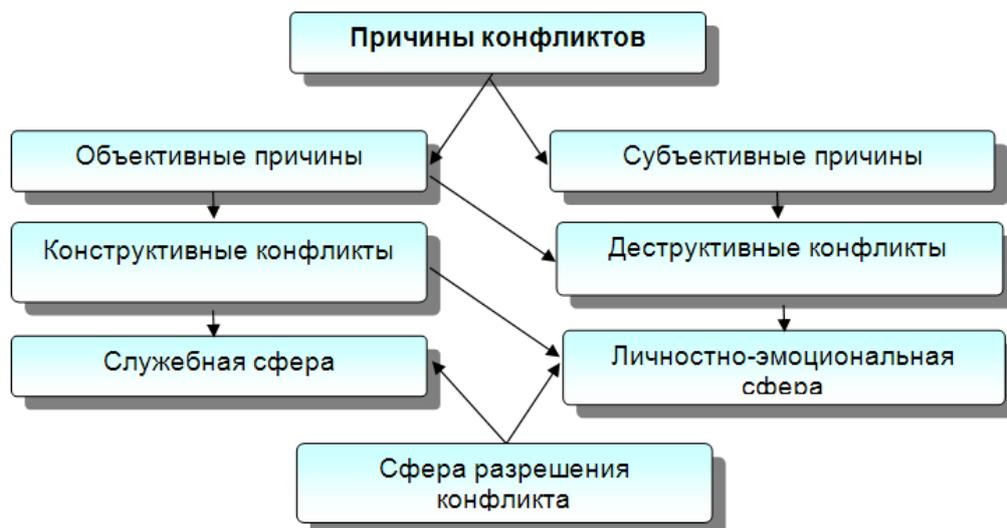


Рис. 2.

Поводом для конфликта служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет конфликт в полной мере. Повод возникает случайно. Причины конфликтов закономерны.

Причин и факторов, ведущих к возникновению организационных конфликтов, много. Рассмотрим наиболее типичные из них.

Конфликты в организационно-технологической подсистеме отношений возникают вследствие рассогласования формальных организационных начал, например, из-за нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т.д.). Причинами конфликтности могут быть нарушения трудовой дисциплины, внутренних норм работниками организации (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой (поломка) оборудования по вине

¹ Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997. С. 11-70.

персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.). На возникновение конфликтов в организационно-технологической подсистеме влияет несбалансированность рабочих мест. Это имеет место, когда возложенные на отдельных работников или подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

Таким образом, возникновение организационно-технологических или служебных конфликтов обусловлено низким уровнем организации труда и управления по объективным (непродуманная функциональная структура организации) и субъективным основаниям (человеческий фактор в управлении).

Конфликты в социально-экономической подсистеме отношений возникают по причине неудовлетворительного распределения ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива. Среди них: задержка или невыплата зарплаты; увеличение норм выработки или снижение тарифов по оплате труда; низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей; несовершенная система стимулирования; несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда; явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива; дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями; дисбаланс между фондом развития организации и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда).

Возникновение конфликтов в административно-управленческой подсистеме отношений зависит от методов и стилей управления организацией. Например, при авторитарном стиле управления руководитель единолично принимает управленческие решения, распределяет задания и контролирует их реализацию. Исполнители полностью лишены возможности проявлять инициативу, творческий подход. Они не берут на себя ответственность за полученные

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

результаты. Межличностные отношения в такой системе управления с гипертрофированной централизацией и контролем носят исключительно официальный (формальный) характер. И работники ведут себя по принципу «кошка за дверь – мыши на стол». В итоге поле причинности конфликтов постоянно расширяется.

В рамках менеджмента организации конфликты складываются по широкому кругу организационно-технологических причин. Например, в результате невыполнения руководством своих обещаний; сокрытия от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее; реконструкции организации (введение инноваций) без учета интересов работников; увольнения работников без должного на то основания; нарушения трудового законодательства со стороны администрации.

Конфликты, связанные с функционированием внеформальной подсистемы отношений, с одной стороны, способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой – сами порождают разного рода конфликты, например, конфликты могут возникнуть между членами внеформальной структуры организации; между неформальными группами и отдельными членами (группами) формальной организации; из-за формальных и неформальных интересов; из-за формальных и неформальных способов решения проблем и т.д.

Источники возникновения и возможные способы разрешения многих конфликтов, возникающих в организации, нередко находятся в *социально-психологической подсистеме* отношений. *Конфликты, связанные с ее функционированием*, обусловлены социально-психологической природой человека, его личными и групповыми интересами. Эти конфликты обычно вызывают несоответствие ценностей, интересов; нарушение системы внутригрупповых отношений, групповых норм, отношений лидерства и доминирования.

Основные причины конфликтов в социокультурной подсистеме отношений обусловлены нарушениями общеорганизационных норм, корпоративной культуры, как правило, в период адаптации и социализации новых членов организации. Так, новичок еще не

вполне усвоил нормы корпоративной культуры организации, и тогда конфликт может стать результатом их нарушения.

Корпоративная культура, как и любая иная, под воздействием различных факторов (например, кризиса или реформирования организации, увольнения или принятия на работу новых членов, изменения профиля предприятия или внешних условий) претерпевает определенные изменения. При этом упразднение (отмена) старых и внедрение новых ценностей и норм также могут стать причиной различного рода конфликтов.

Таким образом, в организациях вызревают как объективные, так и субъективные причины конфликтности.

К типичным объективным факторам организационной конфликтности исследователи в рамках менеджмента относят:

- ограниченность ресурсов (финансовые средства, техника и т.п.);
- несогласованность целей разных групп работников (подразделений);
- плохие коммуникации;
- нечеткое разграничение прав и обязанностей, некомпетентность;
- неблагоприятные стили и методы управления;
- плохие условия труда и этические проблемы;
- взаимозависимость функций и задач;
- увеличение числа структурных подразделений и усложнение системы управления организацией;
- рост бюрократического аппарата и непроизводительных затрат на его содержание;
- чрезмерная загруженность работников, превышающая их личные возможности;
- утрата гибкости (оперативности) в принятии управленческих решений;
- просчеты в стратегическом планировании развития организации;
- инновации;

- недостаточная разработанность правовых норм и регламентаций.

Среди типичных субъективных детерминант конфликтов в организации наиболее существенны такие, как: ценности, черты характера руководителя или лидера, акцентуации, установки, неадекватные оценки и восприятия, манеры поведения, этические ориентации.

3.4. Анализ причин конфликтности в органах внутренних дел

Органы внутренних дел – один из наиболее значимых структурных компонентов в системе исполнительной власти государства. В условиях рыночного транзита российского общества по модели рецидивирующей модернизации активно проводятся реформы государственных институтов, о чем свидетельствует принятие в 2011 году ФЗ «О полиции». Трансформация милиции в полицию опирается на позитивный зарубежный и отечественный опыт организации полицейских сил.

Анализ положений Федеральных законов «О полиции» (2011 г.), «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел» (2011 г.), «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации» (2011 г.), приказа МВД России от 26 июня 2020 г. № 460 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации» и других нормативных актов показывает, что правовые нормы, регламентирующие статус и работу полицейских, требуют выполнения двух важнейших социально-правовых задач: а) раскрывать и предупреждать преступления – во имя общественной безопасности; б) охранять жизнь, собственность, права и свободу гражданина – во имя безопасности личности. Решение этих задач, как показывает мировой опыт, осуществляется правоохранительными органами, выстроенными по различным моделям полицейской организации¹.

¹ Shane P. Police and People: A Comparison of Five Continents, St.Louis, Miss.,1980. P. 202.

Российская полиция с учетом изменений в законодательстве все больше выполняет сервисную миссию, служит личности и обществу, оказывая помощь и поддержку людям, ставшим жертвами преступлений. Приказом МВД РФ от 26.12.2011 № 1310 «Вопросы оценки деятельности территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации» определен новый подход к оценке деятельности полиции. В нем регламентирован максимальный отход от «валовых» показателей, из-за которых прежде эффективность работы ОВД зачастую оценивалась по пресловутой палочной системе, существенно сокращено (до 20) общее число ведомственных отчетных показателей, состоялся отказ от принципа сравнения показателей с «аналогичным периодом прошлого года», общая оценка работы ОВД будет определяться и на основе независимого изучения общественного мнения.

Вместе с тем в структуре российской полиции сохранены и развиты базовые элементы военной модели, поскольку на практике не удастся от них отказаться. ОВД – структуры принуждения к исполнению законов, по привлечению виновных к ответственности, нередко с применением силы, спецсредств или оружия. Полицейское реагирование на многие криминальные инциденты в современном мире (организованная преступность, терроризм, бандитизм, массовые беспорядки) невозможно без применения репрессивных мер силового воздействия.

ФЗ «О полиции» (2011 г.), «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел» (2011 г.), «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации» (2011 г.) и другие законодательные и нормативные правовые акты позволяют лучше использовать в современных условиях потенциал и преимущества как социальной, так и военной моделей полицейской организации, последовательно осуществлять деbüroкратизацию организационных структур МВД России, оптимизацию функций и численности полицейских сил, повышать социальную эффективность правоохранительной деятельности.

Вместе с тем институционализация полиции в новом правовом поле происходит противоречиво и конфликтно. Преобразова-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ния в ОВД продолжаются, но поскольку результаты их начального этапа неоднозначно и даже негативно оцениваются руководством МВД России и обществом, ведомственной рабочей группой выдвинут новый проект по продолжению реформ под названием «Дорожная карта». Он структурирует пять основных направлений продолжения ведомственных преобразований.

Первое из них – изменения в кадровой работе. Борьба за соблюдение законности, против коррупции с учетом жалоб и заявлений на правоохранителей. Для этого будут проводиться выборочные аттестации отдельных подразделений, служб и сотрудников на основе компрометирующих материалов, конфликтов в СМИ и жалоб граждан. Второе направление – активное взаимодействие ОВД с гражданским обществом. Люди должны знать, что и зачем делает система МВД России, соответствуют ли эти действия потребностям общества. Третий пункт – оптимизация оргструктур полиции и усиление работы полиции на обслуживаемых территориях. Четвертое направление состоит в изменении действующей системы выявления, учета и регистрации преступлений. Пятое направление преобразований – борьба с современными угрозами: мафией, миграцией и рабством, сексуальной и трудовой эксплуатацией, торговлей человеческими органами и тканями, вызовами в киберпространстве (кибермошенничество, кибербуллинг и др.). Институционализация российской полиции в новых условиях включает элементы как военной, так и социальной модели и развивается по смешанному типу.

Позитивный процесс реформ на современном этапе требует повышения роли правовых, психологических и кадровых служб в урегулировании конфликтов, укрепления деонтологических норм в деятельности полицейского корпуса, качественного отбора, подготовки и ротации профессионалов и управленческих кадров. Эти и другие социально ориентированные меры создают объективные предпосылки для реализации более эффективного конфликт-менеджмента в ОВД.

Деятельность в сфере обеспечения правопорядка и безопасности, противодействия преступности и иным видам негативной

девиантности с целью защиты прав и свобод граждан на любом историческом этапе развития общества и государства носит потенциально конфликтный характер. Однако рост конфликтов особенно заметен в ходе крупных социальных трансформаций, в том числе полицейских структур. Отсюда в реформируемых ОВД встречаются практически все типы конфликтов¹. В их числе специалисты выделяют и анализируют: объективные, субъективные; внутриорганизационные, межорганизационные, вертикальные, горизонтальные, смешанные; открытые, латентные; конструктивные (функциональные), деструктивные (дисфункциональные); внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, между группами.

Специфика линейно-функциональных организационных структур полицейских организаций и внутриорганизационных отношений (власти – подчинения по вертикали, субординации, единоначалия) детерминирует ряд объективных факторов конфликтности в ОВД. По свидетельству специалистов 80% управленческих решений, принимаемых руководителями ОВД, «являются поводами и основаниями для скрытых и явных конфликтов»². Анализ и обобщение теоретических источников, практики управления в ОВД позволяет отнести к *объективным факторам конфликтности* на организационном уровне следующие причины:

1. Ограниченность ресурсов.

2. Несогласованность целей разных групп работников (подразделений).

3. Плохие коммуникации.

4. Нечеткое разграничение прав и обязанностей, некомпетентность.

5. Проблемы в организации структуры управления и труда полицейских.

¹ Конфликтология: учебник. Москва: ЦОКР МВД России, 2007. С. 68-69.

² Там же. С. 64.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

6. Реактивный и закрытый характер полицейской деятельности.

7. Ведомственный учет преступлений.

8. Неблагоприятный стиль управления.

9. Плохие условия труда, этические проблемы.

10. Взаимозависимость функций и задач.

11. Различия в представлениях и ценностях, в нормах организационной культуры.

12. Конфликтологическая необразованность руководителей и сотрудников полиции.

1. *Ограниченность ресурсов* (люди, финансовые средства, техника, жилье и т.п.). Например, руководителю ОВД часто приходится, исходя из тактических соображений, временно ограничивать дефицитные ресурсы организации в отношении одного подразделения и решать за счет этого ресурсные проблемы другого.

2. *Несогласованность целей разных групп работников (подразделений)*. Нередко в практике управления руководители структурных звеньев ОВД забывают об общеорганизационных целях и цели своего непосредственного подразделения рассматривают как главные, если не единственные. Поэтому возрастает вероятность организационных конфликтов по мере специализации подразделений организации. Такие противоречия нередко возникают между службами (следствие и розыск, государственная инспекция безопасности дорожного движения (ГИБДД) и ППС).

3. *Плохие коммуникации*. Плохая передача информации от руководства к подчиненным также может быть как причиной, так и следствием конфликта. В коллективах ОВД много слухов, неформальных коммуникаций. При этом коммуникативные проблемы могут катализировать конфликт, мешая одной группе людей хорошо понять ситуацию или других сотрудников.

4. *Нечеткое разграничение прав и обязанностей, некомпетентность.* При отсутствии четкого распределения прав и обязанностей, слабой деперсонализации служебных функций или их дублировании, а также при некомпетентном руководстве или некомпетентных исполнителях возникают конфликты по линии руководство – подчинение, между уровнями управления.

5. *Проблемы в организации структуры управления и труда полицейских.* При гипертрофированной численности управленческого аппарата специалистов недостаточно в территориальных подразделениях. В результате те, кто работают «на земле», испытывают немалые перегрузки, что порождает повышенную текучесть кадров и конфликты.

6. *Реактивный и закрытый характер полицейской деятельности.* Борьба с преступностью ведется исходя из необходимости реагирования на криминальные инциденты по факту их наступления или в связи с заявлениями потерпевших. Социально значимая работа на упреждение, профилактику преступности де-факто становится второстепенной, но активно декларируемой темой. Это несоответствие создает конфликтность по линии полиция – население.

7. *Ведомственный учет преступлений.* Эта процедура создает почву для манипуляций с криминальной статистикой, а при отсутствии общенациональных и региональных обзоров виктимизации в стране и иных дополнительных учетов преступности полиция становится заложницей динамики криминальной активности. В территориальных ОВД повсеместно осуществляются подтасовки, ведется борьба за благовидную раскрываемость преступлений и иные статистические показатели, что создает противоречия и конфликтность между органами внутренних дел по вертикали управления.

8. *Неблагоприятный стиль управления.* В ОВД доминирует представление о необходимости жесткого, авторитарного стиля управления, исходя из абсолютизации принципа единоначалия. Чрезмерно авторитарный стиль управления, характерный для полицейской корпоративной культуры, при замещении руководящих работников малообразованными кадрами, выдвигаемыми нередко

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

по принципам круговой поруки, личной преданности, кумовства или фаворитизма, объективно ведет к росту социальной напряженности и конфликтности в коллективах ОВД. Крайне авторитарная модель поведения руководителей нередко соседствует с распространением коррупции и нелегитимного силового предпринимательства («красные крыши»). Такая ситуация неизбежно отторгает личный состав, специалистов от участия в подготовке, обсуждении и принятии управленческих решений в совершенствовании служебной деятельности. Крайний авторитаризм при принятии решений понижает инициативу, креативность персонала, существенно снижает общеорганизационную эффективность ОВД.

9. *Плохие условия труда, этические проблемы.* Невнимание к нуждам сотрудников, плохие условия труда отрицательно сказываются на организационной атмосфере и провоцируют конфликтность. Особенно остро эти явления заявляют о себе при келейном решении жилищных вопросов, при нарушении норм трудового законодательства, при несправедливом (без учета трудового вклада) распределении премий, а также при выделении технических средств, служебных площадей, путевок и иных дефицитных ресурсов.

10. *Взаимозависимость функций и задач.* Конфликты возникают почти всегда, когда сотрудник или подразделение при выполнении своей задачи зависят от другого человека или группы. Так, следователи зависят от труда сыщиков и криминалистов, участковые уполномоченные сотрудники полиции зависят от работы подразделений патрульно-постовой службы (далее – ППС). Все оперативные подразделения полиции зависят от работы обслуживающих подразделений (от наличия информации, средств связи, автотранспорта, горюче-смазочных материалов и др.).

11. *Различия в представлениях и ценностях, в нормах организационной культуры.* Некоторые подчиненные считают, что имеют право всегда выражать свое мнение, а руководитель считает, что в этом нет необходимости или говорить нужно, когда спросят. Другим примером может быть ценностный конфликт между административным персоналом полицейского вуза и профессорско-пре-

подавательским составом. Одни стремятся к дисциплине, порядку, отчетности, субординации и мало уделяют внимания содержательным аспектам образовательной деятельности; другие больше ценят дух свободы, результаты своего труда, неформальный характер служебных отношений и профессионализм.

12. *Конфликтологическая необразованность руководителей и сотрудников полиции.* Нужно признать, что конфликтологическая безграмотность в целом весьма характерна для российского менеджмента. В России трудовых конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой. Это во многом происходит потому, что руководители и специалисты, в том числе полицейские, не имеют конфликтологической подготовки, не изучают искусство общения с подчиненными и особенно методы и технологии управления конфликтами¹. Руководители в полиции, не получив соответствующих конфликтологических знаний, вынуждены действовать методом проб и ошибок. При этом страдает не только полицейский менеджмент, но и подчиненные, интересы службы.

Объективные причины конфликтности в ОВД отражают реальные проблемы, возникающие в процессе управления и функционирования полицейской организации. Они, как правило, приводят к конструктивным конфликтам. Конфликт-менеджмент в этом случае позволяет снять возникшие противоречия и способствует развитию организации и служебной деятельности полицейских. Разрешение конструктивного конфликта – это, прежде всего, устранение недостатков в деятельности организации, ставших его причиной. Отсюда эффективное управление конструктивными конфликтами, их позитивное разрешение идет лишь на пользу делу. Следовательно, руководитель не должен уходить от конструктивных, функциональных конфликтов, а постоянно работать над их разрешением, заниматься устранением объективных причин и факторов, их порождающих.

¹ В большинстве крупных американских, европейских, японских организаций и фирм каждый руководитель, специалист ежегодно проходит 2-3-недельную переподготовку, причем значительное внимание уделяется тренингу общения и разрешения конфликтов. Во Франции, в частности, действует закон, по которому любое предприятие должно тратить не менее 1,2% прибыли на обучение персонала.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Для успешного разрешения конфликтов в служебной деятельности и личностно-эмоциональной сфере необходим анализ не только объективных, но и субъективных факторов конфликтности в ОВД.

К субъективным причинам конфликтов в полиции можно отнести различные психологические доминанты поведения руководителей и сотрудников. Это и черты характера, акцентуации, установки, неадекватные оценки, этические ориентации, невоспитанность и бескультурье, психологическая несовместимость, социально-психологическая дезадаптация, субъективизм, правовой нигилизм.

Субъективными причинами чаще всего обусловлены деструктивные конфликты в коллективах ОВД, которые находят выражение в неправильных действиях руководителя и его подчиненных. Они дезорганизуют работу подразделения, порождают атмосферу подозрительности, повышают социальную напряженность, ведут к нарушениям служебной дисциплины и падению показателей в работе. В коллективах, где развивается деструктивная конфликтность, разрушается профессиональное ядро, разрушается репутация полицейской службы.

На руководителе ОВД лежит персональная ответственность за состояние дел в коллективе. Ему по должности следует помогать подчиненным исправлять свои ошибки, поэтому подробнее рассмотрим конфликтогенные действия полицейских начальников, обусловленные их личностными характеристиками. Эти обобщенные поведенческие характеристики собраны в ходе эмпирических исследований с использованием кейс-стади при изучении несправедливо уволенных и затем восстановленных на службе сотрудников ОВД, а также в ходе обобщения дисциплинарной практики в территориальных ОВД.

К действиям конфликтогенного характера относятся:

Во-первых, *нарушения полицейского Деонтологического кодекса, служебной этики.* Это проявляется в:

грубости, высокомерии, неуважительном отношении к подчиненным;

нетерпимости к мнениям, отличным от собственного;

зажмем критики;

ущемлении прав подчиненных сотрудников;

злоупотреблении положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);

поручении исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;

утаивании информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации);

критике, принижающей человеческое достоинство человека;

сознательном провоцировании конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй»;

невыполнении обещаний.

Как известно, проявления неуважительного отношения руководителей к подчиненным весьма многообразны и достаточно широко распространены в полицейской действительности. Например, некоторые начальники не ценят время своих сотрудников, заставляют их «ловить» себя или подолгу ожидать («выдерживают») в приемной или разговаривают с подчиненным, не отрываясь от бумаг.

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики также нередко идут рука об руку в управлении полицейскими коллективами. Как известно, Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления конфликтами трудно переоценить: «опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист в ОВД при решении служебных вопросов ценен своим профессиональным знанием, собственным мнением. Неслучайно в теории менеджмента сформулирован такой принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них – лишний». Увы, некоторые полицейские начальники так уверовали в собственную великость и непогрешимость, что не терпят рядом с собой людей, знающих, с собственным достоинством и мнением и нередко приближают к себе бесталанных, но покладистых блатеров и подхалимов.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Во-вторых, нарушения руководителями духа и буквы закона «О полиции», положений «О прохождении службы» и других нормативных правовых актов, вызванные правовым нигилизмом.

В качестве учебного кейса показательно типичное дело об увольнении капитана милиции Петрова Игоря Ивановича из органов внутренних дел по п. «Д» ст. 19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта).

Решением руководства УВД Н-ской области из органов внутренних дел по п. «Д» ст. 19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта) был уволен капитан милиции Петров Игорь Иванович. Петров был не согласен с этим решением и 4 октября 2010 г. обратился в районный суд г. Н-ска с исковым заявлением о признании заключения служебной проверки и приказа УВД Н-ской области об увольнении его из ОВД необъективными и противоречащими закону. В исковом заявлении истец указал на то, что в период с 28.06.1996 по 12.11.2001 он проходил службу в МВД России, был уволен по собственному желанию. 07.02.2005 был восстановлен на службе. С 03.12.2009 служил в должности оперуполномоченного группы по раскрытию преступлений против личности ОУР ОМ № 5 «Драгомиловский» ОВД г. Н-ска.

24 июня 2010 г. с капитаном милиции И.И. Петровым расторгают контракт и увольняют из органов внутренних дел по п. «Д» ст. 19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта). Петров просит суд изменить формулировку увольнения с п. «Д» (за нарушение условий контракта) на п. «А» (по собственному желанию) Закона РФ «О милиции».

Решением районного суда г. Н-ска от 17.11.2010 в удовлетворении исковых требований И.И. Петрова к УВД Н-ской области было отказано. Кассационным определением суда высшей инстанции от 20.12.2010 решение районного суда отменено. Вынесено новое решение – об обязанности УВД Н-ской области изменить статью увольнения И.И. Петрова с п. «Д» (за нарушение условий контракта) на п. «А» (по собственному желанию) ст. 19 Закона РФ «О милиции».

Подобных кейсов немало. Однако некоторая часть из них связана и с более серьезными нарушениями при увольнении, например, в связи с восстановлением на службе незаконно уволенных сотрудников. Ясно, что такого рода инциденты происходят во многом в силу правового нигилизма некоторых руководителей ОВД.

В-третьих, *несправедливая оценка начальником подчиненных*. Подобные проявления довольно разнообразны. Среди них чаще всего встречаются:

субъективные ошибки в применении поощрений и наказаний;

ошибки в выдвижении кадров из-за психологической несовместимости;

субъективизм при определении размера оклада в рамках установленнойвилки.

Управленческая, служебная деятельность в ОВД практически всегда сопряжена с конфликтами. И хотя в каждом отдельном случае причина конфликта конкретная, при анализе обнаруживается, что она, как все другие, имеет общий генезис детерминации, поскольку фактическое положение дел всегда входит в противоречие с ожиданиями, интересами и ценностями руководителей и сотрудников, которые и пополняют ряды конфликтующих.

3.5. Разрешение конфликтов, профилактика и управление конфликтами

В современной конфликтологии фундаментальной считается идея, состоящая в том, что к конфликтам нельзя относиться однозначно негативно и стремиться только избегать их. Согласно Л. Козеру, конфликты могут быть конструктивными или деструктивными по своим последствиям. Исходя из диагностики конфликта, необходимо выбирать соответствующую стратегию реагирования на конфликт с целью элиминации возникшей проблемы (достижение согласия, компромисса), разделяющей противоборствующие стороны. *Завершением конфликта* считается

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

всякое его окончание, прекращение по любым причинам. Под *разрешением конфликта* обычно понимается то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта либо третьей стороны, прекращающее противоборство специальными методами и средствами.

При этом современные исследователи ставят вопрос не только о разрешении конфликта, но и о восстановлении отношений в коллективе, их нормализации. Это особенно важно в практике управления органами внутренних дел. Реализация конфликт-менеджмента опирается на разрешительный метод.

Кейс: в результате конфликта полицейского со своим начальником работник увольняется с работы. Этот конфликт прекращен, поскольку прекращены отношения между его участниками, но разрешенным его считать нельзя. Может возникнуть ситуация, когда судебным решением уволенный может быть восстановлен на службе, и тогда противоборство может снова возобновиться.

Опыт практической деятельности показывает, что для разрешения конфликтов приходится прилагать немало усилий. Сам по себе, то есть стихийно, этот процесс вряд ли может завершиться конструктивным итогом.

Формы и способы разрешения конфликта зависят от *объективных и субъективных факторов*. Так, например, разрешение конфликта между мужем и женой (кейс, связанный с нарушением супружеской верности) во многом зависит от психологических характеристик супругов (субъективное начало). Другой кейс, иллюстрирующий трудовой конфликт между начальником и подчиненным может быть вызван сокращением штатов (объективный фактор).

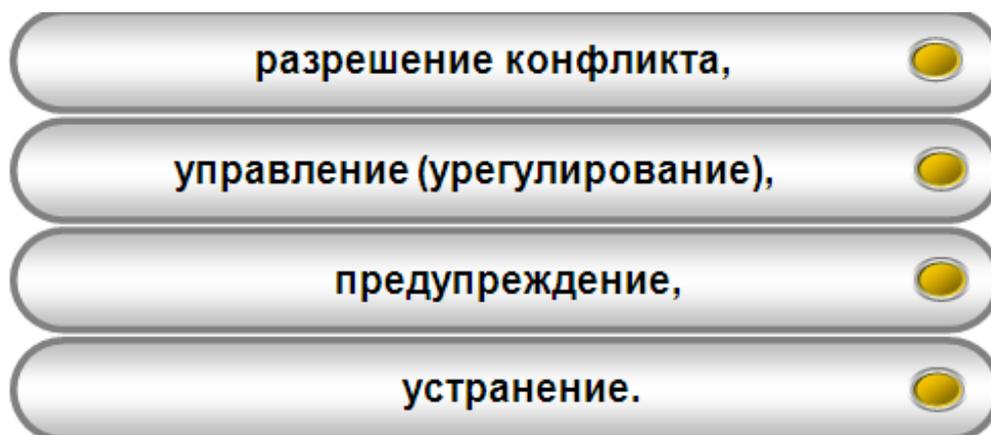
К вероятным вариантам завершения конфликта специалисты относят:

- прекращение конфликта в результате взаимного примирения сторон;

- прекращение конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);

- прекращение конфликта путем асимметричного разрешения (выигрывает одна сторона);
- перерастание конфликта в другое противоборство;
- постепенное затухание конфликта.

Нетрудно увидеть, что перечисленные выше варианты могут быть результатом или итогом управленческого воздействия на конфликт. Иначе говоря, можно выделить:



Для разрешения того или иного конфликта по итогам его диагностики (выяснение типа, структуры, причин, мотивов поведения сторон), анализа (ситуационного и позиционного), прогнозирования последствий (определение выгод и ущерба для каждой из сторон) в теории конфликта и конфликт-менеджменте принято использовать либо средства профилактики, либо методы управления.

Основные механизмы разрешения конфликта сводятся к двум видам. Это разрешение конфликта самими участниками или с помощью вмешательства третьей стороны.

Ключевое правило успешного разрешения конфликта с участием третьей стороны состоит не в противопоставлении «правой» и «неправой» сторон, а в поиске такого варианта решения проблемы, который бы по возможности полностью или частично удовлетворял интересы сторон. При этом третья сторона должна обладать авторитетом, быть нейтральной, компетентной, властной. Роль третьей стороны может состоять в посредничестве (медиаторстве), арбитраже или судействе.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Для разрешения организационных конфликтов принято воздействовать: на объект конфликта, на конфликтную ситуацию; на обстоятельства, поддерживающие конфликт; на его участников.

Стороны конфликта самостоятельно или при участии третьей стороны могут добиваться соглашения относительно: устранения объекта конфликта; раздела объекта конфликта между сторонами; установления очередности или иных правил обоюдного использования объекта; компенсации одной из сторон за передачу объекта другой стороне; разведения сторон конфликта; переноса отношений в другую плоскость, предполагающую наличие общих интересов у участников противоборства.

Таким образом, разрешение конфликта – это достижение согласия по спорному вопросу между его участниками. Существуют три вида такого соглашения: соглашение в результате совпадения мнений противоборствующих сторон; соглашение, навязанное одной из сторон конфликта; соглашение в соответствии с волей третьей стороны.

Разрешение конфликта может произойти на его разных стадиях, например, на начальном этапе – этапе эскалации, когда его участники уже ощутили первые неудобства и потери. В иных случаях конфликт разрешается тогда, когда им причинен немалый ущерб.

В интересах конструктивного разрешения конфликтов, особенно правовых (уголовно-правовых, административно-правовых, гражданско-правовых) широко используется *институциональный подход*, определяющий использование правовых, процессуальных процедур, законных механизмов для проведения консультаций, переговоров и поиска взаимовыгодных решений, например, в рамках специальных комиссий, судебных инстанций. Кроме того, стороны конфликта могут опираться на *консенсусный подход*, который состоит в поиске согласия относительно того, что должно представлять собой приемлемое для сторон решение. Как известно, конфликты более или менее регулируемы, когда их участники имеют общую систему или пересекающиеся системы ценностей. При участии третьей стороны может использоваться подход, состоящий в

разведении сторон конфликта. В международной практике такой прием в форме создания «коридоров безопасности» используется достаточно часто (кейс-примеры: в Косово – между косоварами и сербами, в Гальском ущелье – между абхазской и грузинской стороной). На бытовом уровне примером разведения сторон может быть расселение конфликтующих сторон, в управлении – перевод конфликтующих сотрудников в разные подразделения.

При этом результативность разрешения конструктивных конфликтов во многом определяют факторы:

кумулятивности (конфликт не должен «обрастать» новыми проблемами и участниками);

исторического опыта (должны быть известны примеры успешного разрешения подобных проблем);

равновесия сил (равные по силе стороны готовы к компромиссам ищут пути мирного решения конфликта);

психологизма (разрешение конфликта зависит от личностных качеств тех, кто взаимодействует и принимает решение по искомой проблеме).

3.5.1. Предупреждение деструктивных конфликтов

Предупреждение деструктивных или дисфункциональных конфликтов всегда более разумно и предпочтительно, чем многотрудная работа по их урегулированию и прекращению. Как известно, Л. Козер в качестве одной из позитивных функций конфликта считал «возможность предотвращения более острых конфликтов»¹. *Предупреждение деструктивного конфликта* заключается в воздействии на его основные элементы: участников, мотивы их поведения, объект, используемые силы и средства – до того, как противостояние возникло, с целью сведения к минимуму такой вероятности.

¹ Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. Москва: Идея-Пресс, 2000.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Предупреждение деструктивных конфликтов в полицейских организациях весьма важная и нетривиальная задача. Основные негативные последствия деструктивных конфликтов состоят в следующем:

- усиление напряженности в отношениях между конфликтующими сторонами, рост враждебности, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- «сворачивание» взаимодействия и общения между сотрудниками и поля сотрудничества в будущем;
- сокращение служебных контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма;
- падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров;
- отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий;
- бессмысленная затрата сил на вражду и конфронтацию;
- субъективные переживания, стрессы и заболевания.

Наиболее эффективной формой предупреждения деструктивных конфликтов в организации является *устранение его причин и предпосылок*. На общеорганизационном уровне речь идет об общей профилактике, о выявлении и устранении крупных экономических, социальных, управленческих проблем, дезорганизирующих жизнь коллектива. На психологическом, индивидуальном уровне речь идет об устранении причин, связанных с личностными особенностями людей, мотивацией конкретных потенциальных участников конфликтного взаимодействия, выдвигании контрмотивов, которые бы заблокировали их первоначальные деструктивные намерения.

К числу эффективных мер профилактики деструктивных конфликтов в ОВД следует отнести:

подбор, расстановку, ротацию и выдвижение кадров,

повышение профессионального мастерства,

поддержание сотрудничества и институционализацию отношений (поддержание порядка и дисциплины).

Подбор, расстановка, ротация и выдвижение кадров. Профессиональный отбор потенциальных членов организации, учитывающий не только деловые, но и индивидуальные качества работников, а также правильная их расстановка и ротация на рабочих местах могут избавить коллектив от многих деструктивных конфликтов.

Повышение профессионального мастерства. Профессиональное образование, подготовка и переподготовка кадров открывают каналы профессиональной мобильности, позволяют «сделать карьеру», создают мотивацию для успешной полицейской службы и продвижения, что во многом элиминирует деструктивную конфликтность.

Поддержание сотрудничества в коллективе. Прежде чем вступить в противоборство, будущие соперники находятся, скорее всего, в нейтральных отношениях, а возможно, и сотрудничают. В таком случае весьма надежный способ предупреждения деструктивных конфликтов состоит в том, чтобы не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, а поддержать его и усиливать. Конфликтологи предлагают ряд методов поддержания и развития сотрудничества. Среди них:

а) согласие, состоящее в том, что возможного будущего противника вовлекают в дело;

б) практическая эмпатия, предполагающая вхождение в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия;

в) сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы их и расходятся;

г) взаимное дополнение, состоящее в использовании таких черт партнера, которыми не обладает один из субъектов;

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

д) исключение социальной дискриминации, означающей недопущение подчеркивания различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другими (хотя оно, возможно, и имеется);

е) разделение заслуг (общие заслуги, хотя большая их часть, возможно, принадлежит одному лицу, в тактических целях нужно разделить между всеми участниками той или иной работы. Этим достигается взаимное уважение);

ж) психологический настрой. Он может проявлять себя в своевременном информировании о возможных переменах;

з) психологическое поглаживание – поддержание хорошего настроения, положительных эмоций;

и) здоровое чувство юмора;

к) разрядка социально-психологической напряженности. Например, путем проведения совместного отдыха, в том числе семейного;

л) оптимизация рабочего времени начальников и подчиненных;

м) конкретизация руководителем задач, стоящих перед сотрудниками.

Институционализация отношений, поддержание порядка и дисциплины. В предотвращении деструктивных конфликтов позитивную роль играет институционализация отношений между партнерами, поддержка дисциплины и порядка в коллективе, то есть создание таких постоянных, предсказуемых форм поведения сотрудников, которые не ведут к конфликту.

Анализ зарубежной литературы показывает, что складывающаяся практика по профилактике конфликтов идет именно в этом направлении. Здесь велика роль законодательства, юридических служб в организациях ОВД, правовой регламентации служебных отношений, обеспечения дисциплины труда, развития социального партнерства. Примером эффективного институционального механизма, выработанного в деловых организациях, выступает доктрина производственной демократии, базирующаяся на прин-

ципах равного представительства, паритетности, равенства, гласности. Оценивая успехи этой системы, специалисты квалифицируют ее как «оптимальный вариант удержания конфликта в рамках конструктивного режима». При этом трудовые отношения в целом сохраняют конфликтный характер, но модель производственной демократии существенно снижает риск возникновения деструктивных конфликтов и может быть определена как конфликтное сотрудничество. Этот опыт полезен для управления и в административных организациях, в том числе полиции.

Предупреждение деструктивных конфликтов стало тактикой современного менеджмента, в том числе полицейского. Широко известно, что наибольших успехов добиваются те полицейские организации (по материалам зарубежного опыта), где менеджмент со времен доктрины человеческих отношений нацелен на максимальное использование ее человеческого капитала. Наряду с использованием институциональных механизмов успешные менеджеры активно используют организационно-управленческие меры, ориентированные на профилактику деструктивной конфликтности в коллективах.

В рамках управленческого подхода могут быть использованы в деятельности ОВД следующие принципы:

- *принцип готовности к риску* (состоит в том, что полицейский менеджмент делает ставку не на покладистых и безынициативных исполнителей, которые боятся совершить ошибку, а поощряет людей самостоятельных, творческих, способных пойти на обдуманный риск, взять на себя ответственность, что раскрепощает людей и создает непринужденную, раскованную организационную атмосферу);

- *принцип признания новых идей в качестве главной ценности организации* (канализирует энергию неординарных личностей на поиск новых решений и инноваций в деле обеспечения правопорядка);

- *принцип эффективного стимулирования сотрудников* (позволяет полицейскому менеджменту создавать у сотрудников сильную мотивацию, заинтересованность в результатах труда).

Перечисленные выше организационные принципы определенно снижают риск деструктивной конфликтности, укрепляют авторитет руководства и атмосферу сотрудничества, обеспечивают эффект синергии и повышают социальную эффективность организаций, что в полной мере отвечает современным требованиям к работе ОВД, сформулированным в ФЗ «О полиции».

3.5.2. Управление конструктивными конфликтами

Существуют две точки зрения на возможность управления конфликтом. Большинство исследователей (Р. Дарендорф, М. Дойч, Л. Козер и др.) считают, что конфликтом можно управлять с целью его разрешения. Другая группа ученых (С. Хилл, В. Ури) указывает на объективную неуправляемость некоторых конфликтов. Так, факторы неуправляемости конфликта, по Л. Гринхелгу, состоят в том, что: одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта; эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно; конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни. Л. Крисберг обращает внимание на то, что конфликт неуправляем, если участники противоборства рассматривают свои интересы как взаимоисключающие или различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего.

Согласно Р. Дарендорфу и М. Дойчу, к факторам управляемости конфликта относятся: признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции; направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин; организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта; согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

Исходя из концепции функционального или конструктивного конфликта Л. Козера, рассмотрим основы конфликт-менеджмен-

та применительно к ОВД. Содержание понятия «управление конфликтом» подразумевает управленческий процесс воздействия на его объективные и субъективные причины и элементы. *Управление конфликтом* – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая участниками конфликта или третьей стороной с целью его конструктивного разрешения.

Управление конфликтом включает в себя его симптоматику, диагностику, прогнозирование, урегулирование и разрешение с помощью специальных методов.

При управлении конфликтом на личностном и организационном уровне необходимо учитывать влияние ряда групп факторов.

Информационные факторы. Они связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон (неполные и неточные факты), слухи, дезинформация, нежелательная огласка информации (оскорбление чувств), семантическая многозначность терминов и вариативность интерпретаций.

Поведенческие факторы. Это характеристики поведения человека: грубость, непредсказуемость, неуместность, стремление к превосходству, проявления агрессивности и эгоизма, невыполнение обязательств.

Факторы отношений. Они основаны на неудовлетворенности взаимодействием, личными отношениями. Кроме того, это различия в образовательном уровне, в профессиональных целях, негативные воспоминания о прежних отношениях, нарушение баланса сил в отношениях.

Ценностные факторы. К ним можно отнести несовпадение принципов и ценностей, которым следуют и которые разделяют стороны, личную систему верований (предрассудки, предпочтения, приоритеты), традиции, нормы, способы действия, представления о должном, правильном.

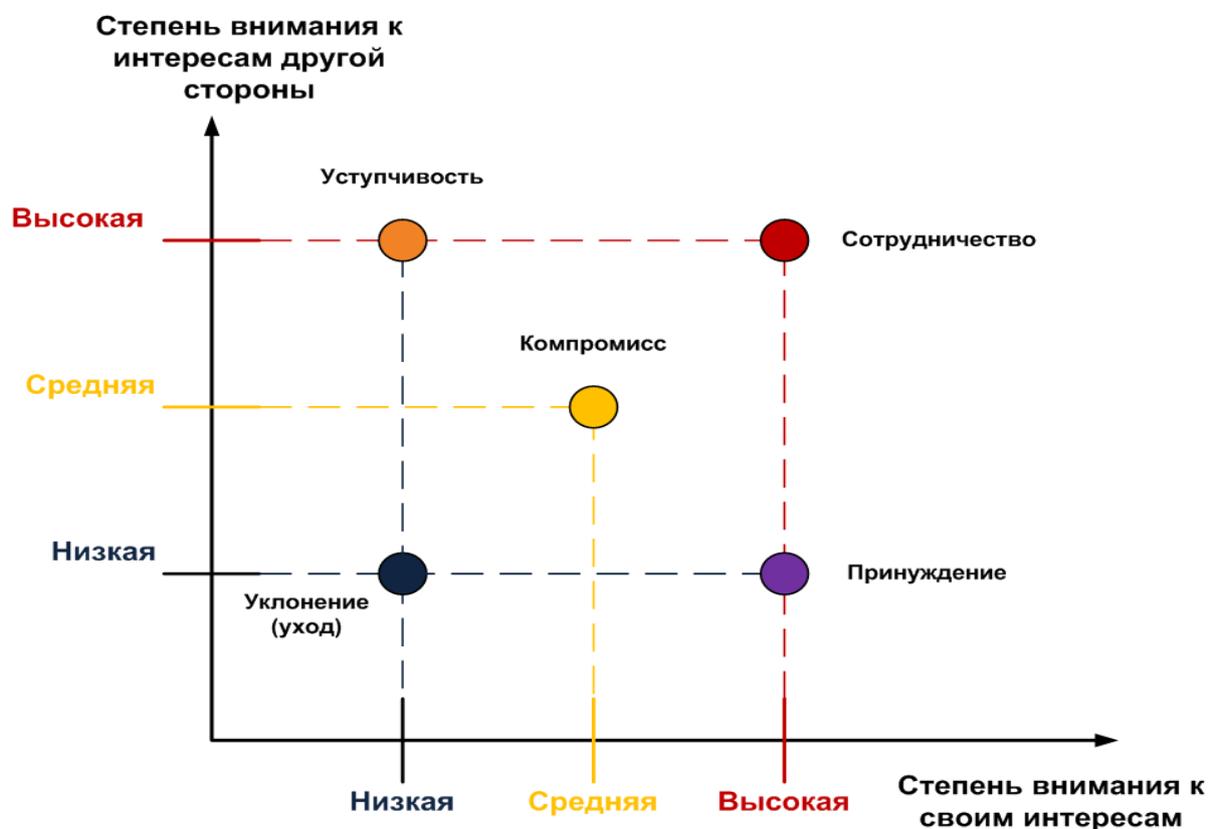
Структурные факторы. Эти факторы определяют конфликты на групповом уровне в организации. Они существуют объективно, вне зависимости от субъективных качеств людей, от их воли, желаний и сознания. К ним относятся власть, система (структура)

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

управления, организационные нормы, статусные различия и субординация.

Рассмотрим методы управления конфликтами в организации на *межличностном и структурном* уровнях.

В работах Дж. Холла (1968), а затем и К.У. Томаса и Р.Х. Килменна (1972) были определены основные личностные стили или поведенческие стратегии в управлении конфликтами, которые представлены в рамках так называемой сетки Томаса-Килменна¹. Рассмотрим ее содержание подробнее.



На межличностном уровне используются следующие методы управления конфликтами: *уклонение от конфликта («уход»)*, *сглаживание (уступчивость)*, *принуждение или подавление по принципу «выиграть-проиграть»*, *компромисс*, *решение проблемы по принципу «выиграть-выиграть» (сотрудничество)*. По степени внимания к интересам сторон методы управления на межличностном уровне можно представить в следующем виде.

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 123-125.

Уклонение от конфликта («уход»). Этот метод управления конфликтом означает, что сотрудник старается уйти от конфликта, избегает ситуаций, которые провоцируют возникновение противоречий и разногласий с другими членами коллектива.

Достоинства метода: Уход от конфликта может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон и невовлеченность в конфликт не отражается на его развитии. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенному кризису.

Недостатки: Если сотрудник физически или эмоционально уходит от конфликта, то отнимает у себя возможность принять участие в дальнейшем развитии ситуации. Тактика ухода может толкнуть оппонента на преждевременную сдачу позиций, завышение требований или ответный уход вместо принятия участия в совместной выработке решений. Уход может привести к непомерному росту проблемы за счет потери времени.

Применение: Подобная тактика нередко применяется (сознательно или бессознательно) для того, чтобы заставить оппонента изменить его отношение к конфликту, если одна из сторон не готова к выяснению отношений.

Все ниже перечисленные действия являются формами метода уклонения:

- молчание,
- демонстративное удаление,
- обида и игнорирование обидчика,
- едкие замечания по поводу противной стороны,
- переход на «подчеркнуто официальные отношения»,
- индифферентное отношение,
- полный отказ от отношений с противоположающей стороной.

Сглаживание (уступчивость). Метод сглаживания основан на том, что стороны готовы какое-то время не обострять ситуацию конфликта в организации. Обычно человек, который способен сгладить ситуацию, исходит из того, что его оппоненты – члены одной команды и не стоит раскачивать лодку.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Достоинства в том, что он дает возможность сохранить внешнюю сторону конфликтных отношений под определенным контролем и не форсировать развитие конфликта.

Недостаток состоит в том, что сохраняющаяся определенное время внешняя гармония отношений может скрывать за собой нерешенную проблему, составляющую тлеющий очаг конфликта.

Применение возможно при подготовке и ведении переговоров в случае неготовности сторон к выяснению отношений и разрешению конфликта.

Принуждение или подавление по принципу «выиграть-проиграть». В рамках этого подхода доминирует желание заставить оппонента принять свою точку зрения любой ценой («по праву начальника, по праву сильного»). Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других.

Предпочтение тактики «выиграть/проиграть» нередко отражает такую форму борьбы за власть над объектом конфликта или дефицитным ресурсом, при которой одна сторона выходит несомненным победителем.

Достоинства: Эта тактика оказывается необходимой в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок в организации ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправданна, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от еще большего насилия или опрометчивых поступков.

Однако стратегия «выиграть – проиграть» редко приносит долгосрочные результаты – проигравшая сторона может не поддерживать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Приведем несколько примеров подхода с позиции *«выиграть - проиграть»*:

- один из партнеров грубо стремится доказать, что его оппонент не прав;
- применяется любая форма насилия;

- требуется безоговорочное подчинение и послушание.

Недостаток этого подхода в том, что он полностью подавляет инициативу противной стороны (подчиненных), например, в случае конфликта между начальником и подчиненными. Силовое решение, как правило, чревато социальными потерями. Так, фирма, эксплуатирующая своих рабочих, может быть подвержена забастовкам.

Применение. Решительные действия, связанные с применением метода принуждения, используются в экстраординарных условиях (кризис, форс-мажорные обстоятельства и т.п.).

Компромисс. Этот подход фактически означает частичное принятие точки зрения противной стороны в конфликте. Применение приема требует определенных навыков. Необходимо, чтобы каждый участник конфликта мог, оставаясь в поле своих интересов, добиться частичного, но приемлемого для себя решения. Этот прием подразумевает, что делится объект конфликта. В процессе его раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Достоинство метода в том, что он позволяет в результате переговоров найти решение, приемлемое для сторон с наименьшими социальными потерями. Способность к компромиссу очень ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт со взаимной удовлетворенностью сторон.

Недостатки компромисса в том, что одна сторона может, например, раздуть свою позицию, чтобы потом показаться великодушной, или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не самым оптимальным методом управления конфликтом.

Применение метода целесообразно в рыночной конкуренции при разрешении трудовых споров в организации.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

В случае в применения компромисса необходимо уметь:

- искать справедливый выход;
- делить объект конфликта поровну;
- избегать самовластия и напоминаний о первенстве одной стороны;
- получить что-то и для себя;
- избегать столкновения «лоб в лоб»;
- уступать ради сохранения и поддержания отношений в организации.

Метод решения проблемы по принципу «выиграть – выиграть» (сотрудничество). Данный путь означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, полностью приемлемый для каждой из сторон оргконфликта. Главная идея метода в том, что происходит ориентация не на противоречия сторон, а на совместное решение проблемы. Тот, кто пользуется таким приемом, не стремится достичь своих целей за счет других людей, а, скорее, ищет наилучший вариант решения общей проблемы.

Подход «выиграть/выиграть» дается нелегко. Он требует специальных навыков, поскольку вместо того, чтобы сказать: «Я должен выиграть и поэтому я должен помешать выиграть противнику», необходима установка: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы при этом выиграл оппонент».

Достоинства метода заключаются в том, что стороны сообща находят наиболее приемлемое решение и тем самым укрепляют и улучшают взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, то они более склонны поддерживать принятое сообща решение, получают навык вести совместный поиск взаимовыгодных решений, признавать и ценить потребности друг друга. Подход «выиграть/выиграть» конструктивен, поскольку превращает оппонентов в партнеров.

Недостаток метода в том, что он сложен в применении, поскольку требует умения и готовности сторон к анализу конфликт-

ной ситуации и поиску совместного решения. Подход «выиграть – выиграть» требует достаточно большого терпения и упорства.

Применение различных методов и приемов в управлении конфликтами – творческий процесс. Обобщение этого опыта позволяет развивать технологии управления конфликтами. На примере разрешения конфликта по модели «выиграть – выиграть» можно выделить ряд общих технологических стадий:

- определение предмета конфликта,
- определение границ взаимных претензий,
- выявление позиций сторон,
- совместный поиск вариантов разрешения конфликта.

Технология реализации стратегии «выиграть – выиграть» предполагает соблюдение следующих условий: отделение реальных причин конфликта от инцидента – формального повода для начала столкновения; сосредоточение внимания на проблемах, а не на эмоциях; действие по принципу «здесь и сейчас», то есть решать проблемы, ставшие причиной конфликта, не вспоминая другие спорные события и факты; создание обстановки равного участия в поисках возможных вариантов урегулирования конфликта; умение говорить только от себя, слушать и слышать другого, контролировать мимику и жесты; умение сохранять уважение к оппоненту, не переходить на личности; способность создавать атмосферу взаимодействия и сотрудничества.

В качестве элементарного примера применения технологии разрешения конфликта в рамках модели «выиграть – выиграть» можно привести следующий учебный кейс.

Два человека на кухне претендуют на единственный апельсин. Как поступить с ним? Разрезать пополам? Потянуть жребий? Когда люди сталкиваются с проблемой дефицитного ресурса, выступающего объектом конфликта, нужно искать конструктивный выход.

Стратегия «выиграть/выиграть» требует, чтобы стороны детально изучили конфликтную ситуацию и варианты ее разрешения, перед тем как принять окончательное решение.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Технология применения метода:

Шаг 1. Необходимо выяснить, чего хочет противная сторона.

Из примера на кухне.

Вопрос к одной из сторон: Зачем вам апельсин?

– Хочу пить. Мне нужен сок.

Вопрос к другой стороне: А вам зачем апельсин?

– Я хочу испечь пирог. Мне нужна корочка для приправы.

Шаг 2. Необходимо выяснить: быть может, разногласия компенсируют друг друга в каком-то аспекте?

Анализ ответов показывает, что люди на кухне нуждались в апельсине для разных целей. Это неудивительно. Различия в характере, целях и интересах постоянно создают различия в потребностях. Это можно выяснить только в процессе исследования, поиска.

Шаг 3. Каковы возможны варианты решения проблемы?

Если один человек хочет сок, а другой – кожуру, то ответ прост, так как каждый может взять то, что ему нужно от целого апельсина.

Иногда решения в рамках стратегии «выиграть – выиграть» даются легко. Но, предположим, кейс более сложный: оба партнера страдают от жажды. Каковы варианты решения в этом случае? Поделиться соком – явно компромиссное решение. Объем сока можно увеличить, добавив в него воды и сахару. Можно установить, кто больше пристрастен к апельсиновому соку, и подыскать приемлемую замену для другого и т.п.

Шаг 4. Сотрудничество.

Каждой стороне можно проанализировать потребности, найти компенсирующие аспекты разногласий и продумать варианты решений. Однако этот процесс будет гораздо эффективнее, если действовать совместно. Сторона конфликта рассматривается в этом случае не как оппонент, противник, а как партнер. Когда партнеры вместе находят наиболее приемлемое для двоих решение, то, сотрудничая, они достигают большего согласия, чем если бы они отказались от диалога.

В организациях, в том числе полицейских, широко применяются *структурные методы управления* конструктивными конфликтами. К ним относятся: *разъяснение требований к работе; координация; установление и поддержание общеорганизационных целей; использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов; увеличение доступности ресурсов; вознаграждение.*

Рассмотрим их подробнее.

Разъяснение требований к работе. Этот метод реализуется путем составления должностных инструкций, распределением прав и ответственности по уровням управления. Сотрудник ОВД должен ясно представлять себе, какие именно результаты в работе от него ожидаются. Причем ясность касается системы полномочий, ответственности, информации, процедур и правил.

Координация. Должностные лица и структурные подразделения в ОВД, ответственные за координацию и интеграционные механизмы, могут вмешиваться в конфликт и при необходимости разрешать спорные вопросы. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Проще говоря, если два сотрудника имеют разногласия по какому-либо вопросу, то избежать конфликта можно, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение на основе принципов единоначалия и дисциплины.

Установление и поддержание общеорганизационных целей. Эффективное осуществление целей организации требует совместных усилий различных групп сотрудников, отделов, подразделений, служб. Объединению усилий, консолидации и, соответственно, снижению конфликтности способствует разработка и реализация общих суперординарных целей в ОВД, таких, как бескомпромиссная борьба с преступностью (общий враг).

Использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов. К ним относятся властные, позитивные и негативные санкции со стороны руководства ОВД.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Увеличение доступности ресурсов. Преодоление дефицита ресурсов на организационном уровне сужает поле конфликтности в служебной деятельности полиции.

Вознаграждение. Поощряться должны те сотрудники, которые вносят наибольший вклад в достижение общеорганизационных целей. Иначе говоря, система вознаграждений в организации должна стимулировать функциональное, неконфликтное поведение, ориентированное на позитивные результаты в служебной деятельности.

Если же развитие конфликта все же происходит по деструктивной траектории (диалог затруднен или невозможен, не удается использовать перечисленные выше межличностные или структурные методы управления конфликтами), то для реагирования на конфликт можно использовать некоторые косвенные приемы регулирования. Среди них используются методы:

– *выхода чувств*, в рамках которого оппоненту предоставляется возможность высказать все, что у него наболело;

– *положительного отношения к личности*. Этот прием основан на том, что участник конфликта воспринимает себя в качестве страдающего, поэтому ему необходимо высказать сочувствие, дать положительную характеристику его личным качествам;

– *вмешательства авторитетного третьего*. Положительная оценка стороне конфликта дается не непосредственно, а опосредованно, третьим лицом;

– *обмена позициями*. Конфликтующим сторонам предлагается высказать претензии друг другу с позиции оппонента, что позволяет оставить за скобками личные обиды, цели, интересы и в результате лучше понять оппонента;

– *расширения духовного горизонта участников конфликта*. Цель приема – вывести конфликтующих индивидов за рамки субъективного восприятия предмета конфликта и помочь увидеть ситуацию в целом, со всеми возможными последствиями.

3.5.3. От посредничества к переговорам в рамках ненасильственного разрешения конфликтов

В мире людей насилие – в различных его проявлениях, увы, неотъемлемая составляющая (элемент) общественного бытия. Более того, принято считать, что в условиях современности наблюдается эскалация насилия, как пишет Я.И. Гишинский¹. Насилие проявляется в таких формах, как: физическое (например, телесные наказания), психическое (оскорбление, унижение), сексуальное (изнасилование). Если насилие продиктовано природой общества и проявляется в давлении социальной среды на индивида, то его рассматривают как социальное. Если оно вызвано природой человека, его стремлением к реализации своих потребностей, борьбой за личные интересы, то это индивидуальное насилие. В последнее время обострилась проблема насилия в организациях, на рабочих местах, определяемого термином «моббинг». Примерами моббинга могут быть сексуальные домогательства, психологическое давление (унижение, оскорбления), шантаж сотрудников вышестоящим начальством.

Насилие, считает С. Жижек, в современном обществе приобрело системный характер («встроено в систему»)². Оно может принимать нелегальную или легальную форму.

Насилие при разрешении конфликтов в формате *принуждения или подавления по принципу «выиграть-проиграть»* осуждается, если в результате есть социальные или моральные потери (гибнут люди, велики материальные издержки, страдает нравственность и т.п.). Однако, несмотря на ряд очевидных недостатков стратегии конфронтации, преступность, терроризм, политический и национальный экстремизм создают предпосылки для применения силовых методов контроля и давления, особенно в практике ОВД и других правоохранительных органов, с целью прекращения социально опасного противоборства.

¹ Гишинский Я.И. Социальное насилие: монография / Я.И. Гишинский. Санкт-Петербург: Издательский дом «Алеф Пресс», 2013. С. 3.

² Жижек С. О насилии. Москва: Европа, 2010.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Применение легального, то есть в рамках закона, насилия требует соблюдения эффективного юридического и общественного контроля над ним. В противном случае применение силы со стороны ОВД не в институционализированных формах при разрешении конфликтов приводит к отчуждению правоохранителей от общества (об этом убедительно свидетельствует синдром Евсюкова). Для силовых институтов российского государства все еще характерен слабый юридический и общественный контроль над реализацией легального насилия.

Выбор модели насилия при урегулировании социальных конфликтов правомерен, если ненасильственные методы были применены, но не привели к успеху. Это необходимо в ситуации, когда следует противостоять злу. Кейс-пример: чтобы остановить агрессора, Россия провела военную операцию по принуждению Грузии к миру в Южной Осетии в августе 2008 года. Принуждение оправданно со стороны полиции, когда ради общественного порядка необходимо усмирить распоясавшихся хулиганов, чтобы предотвратить криминальное насилие в отношении детей, женщин и стариков – самых уязвимых групп населения.

Однако насилие присутствует не только в деятельности органов правопорядка, но и в повседневной жизни. Например, это происходит тогда, когда мужчина принуждает женщину, родители подавляют детей, учителя – учеников, начальники угнетают подчиненных. Словом, насилие далеко не исключение в нашей жизни, тем более, что на его выбор существенно влияют конфликтные привычки, как поведенческие стереотипы, прочно укоренившиеся в массовом сознании россиян.

В целом насильственное урегулирование конфликта имеет лишь краткосрочный эффект. С моральной точки зрения и в плане социальной эффективности контроля насилие и репрессии не выдерживают серьезной критики. Например, подавляемые с помощью насилия социально опасные формы отклоняющегося поведения имеют тенденцию к возрождению и росту. Неслучайно девиантологи и криминологи (Д.А. Шестаков, С.Ф. Милюков, Я.И. Гилинский, С.У. Дикаев, Ю.Ю. Комлев и другие) описывают

это явление применительно к уголовно-правовым конфликтам таким понятием, как кризис наказания. Кризис наказания или кризис полицейского контроля проявляется в «неспособности привычных мер социального контроля с преобладанием негативных, подчас крайне репрессивных, санкций более или менее эффективно влиять на девиантные проявления»¹. Все возможные виды уголовной репрессии не дают видимых результатов (неэффективность общей превенции в рамках формального социального контроля). По данным Т. Матисена (1974 г.), относительно стабилен для каждой страны или не снижается уровень рецидива, что указывает на неэффективность и специальной превенции². Развитие кризиса наказания после Второй мировой войны проявляется в росте преступности во всем мире, несмотря на все репрессивные усилия органов полиции и уголовной юстиции.

Следовательно, социальная суть кризиса наказания состоит в «отрицании идеи кары», замыкающей порочный круг насилия (жестокость, исходящая как от человека, так и от государства, порождает новую ответную жестокость).

Существуют различные подходы к пониманию природы насилия. Конфликтологами используются *антропо-биологические* (Ц. Ломброзо, У. Шелдон), *психологические* (теория агрессии К. Лоренца, Дж. Долларда, Д. Уотсона, З. Фреда, Э. Фромма, К. Юнга, К. Хорни, Д. Берковица, В. Франкла, А. Бандуры и др.), *юридические* (уголовное право) и *социологические* (функционализм Г. Спенсера и Р. Мертона, аномическая теория Э. Дюркгейма, системная теория социального действия Т. Парсонса, теория структурного насилия Й. Галтунга) теории насилия³.

¹ Rotwax H. Guilty. The Collapse of Criminal Justice. N.Y.: Random House, 1996; Кристи Н. Пределы наказания. Москва, 1985; Кристи Н. Ответ насилию. В поисках чудовищ. Москва, 2003; Кристи Н. Примирение или наказание? //Индекс: Досье на цензуру. 2003. № 18. С. 7-20; Гишинский Я.И. Кризис наказания в России: проблемы и перспективы// Криминология: вчера, сегодня, завтра: Труды Санкт-Петербургского криминологического клуба. Бишкек, 2003. С. 33-43.

² Гишинский Я.И. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений». 2-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург: Издательство Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2007. С. 435.

³ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008. С. 90-99.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Идеал ненасильственного разрешения конфликтов нашел отражение в христианстве, в концепции непротивления злу насилием Л. Толстого, в работах М. Ганди, Дж. Шарпа и др. Не отвергая силовые приемы разрешения конфликтов в современном обществе, ученые и практики все большее значение придают ненасильственным методам. М. Ганди, М.Л. Кинг, Дж. Фейхи были известными политиками и общественными деятелями, которые успешно использовали ненасильственные способы урегулирования острых политических и социальных конфликтов. В мировой практике сложились следующие основные модели ненасильственного разрешения конфликтов без институционализованного юридического вмешательства: *прямые переговоры, примирение, посредничество*¹.

Примирение сторон как метод разрешения конфликта опирается на согласительные процедуры и занимает промежуточное положение между прямыми переговорами и традиционным посредничеством. Согласительные процедуры позволяют сторонам конфликта на основе взаимного доверия самостоятельно контролировать временные рамки, перечень спорных вопросов, решение, рамки соглашения, наблюдение и контроль за выполнением соглашения².

Посредничество в конфликте – это способ вмешательства в его разрешение нейтральной третьей стороны, целью которой является содействие в конструктивном разрешении конфликта или в ведении переговоров между его основными участниками. Посредничество эффективно тогда, когда стороны конфликта самостоятельно не могут найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых контактов.

Если при разрешении конфликта на основе посредничества используются процедуры юридического вмешательства, то посредничество институционализируется в арбитраж или третейское судейство. Степень контроля и вмешательства третейского судьи

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. Москва: Издательство ЛКИ, 2008.. С. 115-117.

² Там же. С. 138.

в конфликте максимальна. Его решения окончательны: сторонами не оспариваются и не обжалуются. В случае рассмотрения конфликта арбитром вырабатывается решение, которое может носить как консультативный, так и обязывающий характер. При этом участники конфликта могут с ним не согласиться и подвергнуть обжалованию в вышестоящих инстанциях.

Среди ненасильственных способов разрешения конфликта наибольшую известность и распространение получили переговоры. Теоретиками этого направления в конфликтологии выступают Г. Райфф, Р. Фишер, У. Юри.

Переговоры – древнее и универсальное средство человеческого общения. Это конструктивный механизм разрешения конфликтов в формате совместной деятельности противоборствующих сторон или с участием третьей стороны по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Они позволяют находить согласие даже там, где интересы людей практически не совпадают в переговорном пространстве. Переговоры – лучшая альтернатива силовым методам разрешения конфликтов.

Преимущества переговоров перед другими методами разрешения конфликтов состоят в том, что в переговорном процессе стороны конфликта взаимодействуют непосредственно, они имеют возможность влиять и контролировать (устанавливать временные рамки диалога, предмет обсуждения, содержание соглашения), сохранять конфиденциальность, могут найти совместное решение проблемы. Однако метод переговоров имеет ограниченное применение. Он не всегда позволяет снять объективные противоречия, лежащие в основе конфликта.

Если в переговорах участвуют только две стороны – основные участники конфликта, то это *прямые переговоры*. В этом случае ответственность за результаты переговорного процесса возлагается на конфликтующие стороны. Если в переговорном процессе участвует третья сторона в качестве посредника (медиатора), то это *непрямые переговоры*. Результат переговоров в этом случае во многом определяется медиатором.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Различают две основные модели переговорного процесса в конфликте: «уступок – сближения» (позиционный торг) и «взаимных выгод» (сотрудничество).

Модель переговоров «уступок – сближения» или позиционного торга основана на том, что стороны конфликта последовательно занимают, а затем в определенной последовательности уступают позиции (то есть то, как они понимают проблему и чего хотят добиться). Оппоненты идут на уступки до тех пор, пока не находят точки соприкосновения (компромисс), которые считают приемлемыми для себя. Так, например, происходит торг покупателя и продавца из-за приемлемой цены на рыночный товар.

Конфликты, подпадающие по своим особенностям под модель позиционного торга, часто именуются ресурсными, поскольку его предмет представляет собой ограниченный ресурс, за который идет борьба. При подготовке переговоров по такой модели важно определить исходную позицию и максимально возможную уступку. Стили поведения сторон в рамках позиционного торга варьируют от соперничества, приспособления до компромисса.

Переговорный процесс по модели торга используется в ОВД в случае разрешения уголовно-правовых конфликтов, например, при ведении переговоров с преступниками об освобождении заложников.

Модель «взаимных выгод» основана на идее обоюдного выигрыша. Это альтернатива позиционному торгу, поскольку в основе модели «взаимных выгод» лежит обсуждение, анализ интересов сторон, акцент делается на поиске взаимоприемлемого или интегративного решения проблемы в соответствии со стратегией «выигрыш – выигрыш». Интересы сторон – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют. Они определяются прежде, чем изучаются конкретные варианты решений. Стороны конфликта в рамках модели «взаимных выгод» выбирают сотрудничество как стиль поведения. Модель «взаимных выгод» активно развивается в переговорной практике при разрешении конфликтов интересов.

Переговоры полифункциональны. Они выполняют различные функции при разрешении конфликтов.¹ Среди них:

поиск совместного решения проблемы (то, ради чего и ведутся переговоры);

информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядов, позиций, подходов к решению проблемы);

коммуникативная (налаживание новых связей и отношений);

регулятивная (регуляция и координации действий участников конфликта);

отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);

пропаганды (позволяет показать себя в более выгодном свете, повлиять на общественное мнение, привлечь союзников);

проволочек (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду другой стороне на решение проблемы, успокоить ее, выиграть время).

Для переговорного типа взаимодействия характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого и готовы пойти на определенные компромиссы.

Переговоры могут быть начаты при следующих условиях:

- стороны, помимо противоречащих позиций и интересов, имеют и определенные общие интересы;

- стороны считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы;

- стороны вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

В переговорах используются различные типы действий. Это могут быть просьбы, требования, предложения, обещания, отказы. В своем развитии они включают ряд этапов:

¹ Конфликтология: учебник для вузов / В.П.Ратинов и др. Москва: Юнити-Дана, 2001. С. 377-379; Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Москва: Аспект Пресс, 1999. С. 188-194.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

1. Подготовка переговоров. Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за круглый стол. На подготовительном этапе происходит сбор информации о сторонах конфликта, личных характеристиках людей, вероятных аргументах и позициях сторон; проводятся консультации.

Основные правила взаимодействия партнеров по переговорному процессу в этом случае просты:

- а) признавать права друг друга;
- б) выслушивать другую сторону конфликта, не перебивая;
- в) демонстрировать понимание точки зрения противной стороны;
- г) выяснить, как партнер по переговорам воспринимает конфликт;
- д) четко сформулировать предмет обсуждения;
- е) констатировать наличие общих точек зрения;
- ж) спокойно выяснить, что разъединяет стороны;
- з) структурировать содержание конфликта;
- и) искать общее решение;
- к) принять общее заявление, отметив общие позиции и оставшиеся разногласия.

2. Ведение переговоров начинается с момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На этой фазе стороны излагают друг другу свои позиции, опираясь на факты и доказательства; ведут дискуссию, торг или ищут совместное решение.

3. Анализ результатов переговоров. После каждого промежуточного этапа в переговорном процессе происходит обсуждение и анализ полученных результатов.

4. Финал. Если участникам переговоров удастся найти компромиссное (позиционный торг) или интегративное (сотрудничество) решение, то переговоры успешны. Стороны принимают и подписывают совместное соглашение. Если решение найти не удастся – переговоры заходят в тупик.

3.5.4. Переговоры с преступниками в уголовно-правовом конфликте

Весьма острыми конфликтами в современном мире, вызывающими общественный резонанс, являются уголовно-правовые конфликты, в урегулировании которых ключевая роль принадлежит правоохранительным органам и, прежде всего, полиции. При разрешении уголовно-правовых конфликтов, связанных с захватом преступниками заложников (детей, женщин, больных), воздушных судов и иных транспортных средств, правительственных учреждений; при похищении людей и произведений искусства, других ценностей; в случае риска совершения терактов в местах массовых мероприятий, на энергетических объектах и трубопроводах, при задержании преступников возникает необходимость в ведении переговоров. Переговоры с преступниками – альтернатива силовым операциям, в ходе которых, увы, гибнут не только невинные жертвы, но и сотрудники ОВД.

Ведение переговоров нацелено на освобождение заложников, предотвращение материального ущерба в результате взрывов и иных подобных действий, сохранение жизни и здоровья сотрудников полиции, выдачу похищенных ценностей, оружия, обмен задержанными или захваченными людьми. Основные положения по организации и ведению переговоров сотрудников ОВД с преступниками в экстремальных условиях (переговоры в «ситуации заложника», ст. 206 УК РФ) разработаны Н.В. Андреевым в конце 90-х годов, которые и сегодня весьма актуальны для практиков¹.

Н.В. Андреевым описана специфика переговоров с преступниками по типу «лицом к лицу», с помощью технических средств связи, а также в форме переговоров голосом без визуального контакта. Общим для них является то, что переговоры с теми, кто захватил заложников, носят вынужденный характер и преступники, как правило, диктуют условия и выдвигают свои требования: с кем они будут вести диалог, на каких правилах, «какова цена вопроса» о выкупе для освобождения заложников, какой требуется транс-

¹ Андреев Н.В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие / сост. В.В. Вахонина. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2004. С. 7-65.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

портный коридор и т.п. Выдвигаемые преступной стороной требования могут быть приемлемыми, частично выполнимыми, невыполнимыми.

При подготовке переговорного процесса с преступниками, время на которую весьма ограничено, необходимо установить:

- особенности личности преступников (протестант, боевик, самоубийца, бегун, вымогатель);
- мотивы захвата и цели (политические, националистические, корыстные, уклонение от задержания, месть);
- прогноз поведения захватчиков в ближайшее и отдаленное время (краткосрочный, долгосрочный);
- оптимальную процедуру ведения переговоров;
- характер контакта (прямые переговоры, через посредников);
- лицо, ведущее переговоры, и консультанта-психолога;
- организацию четкого взаимодействия между ведущим переговоры, руководством ОВД и группой захвата.

Переговорный процесс в случае уголовно-правового конфликта носит экстремальный и полифункциональный характер.

Полицейским переговорщикам нужно использовать функцию проволочек, чтобы успокоить преступников, затянуть переговоры, выиграть время. Это позволит руководству полиции перегруппировать силы и средства, подготовить альтернативный переговорам силовой вариант разрешения конфликта.

Информационная функция переговоров позволяет выяснить число захватчиков и заложников, их местоположение, вооруженность бандитов, состояние психики и здоровья, требования захватчиков, пути решения проблемы.

Коммуникативная функция переговоров позволяет поддерживать ту или иную форму диалога с преступниками, перевести переговоры в формат длительного обсуждения. Регулятивная функция не позволяет преступникам выйти из сферы контроля со стороны полиции.

При этом преступники в переговорах, как правило, прибегают к использованию функции пропаганды, используя психологию

ческую атаку, угрозы и демонстрируя готовность к решительным действиям.

Ключевые задачи переговоров с преступниками состоят: в защите и сохранении жизни заложников и материальных ценностей (транспортных средств, сооружений), в задержании захватчиков, защите или возвращении имущества, в сбережении людских сил и средств полиции.

Предметом переговоров могут быть условия освобождения заложников, передача продуктов питания для заложников и преступников, условия освобождения захватчиков и их подельников, предоставление медицинской помощи, вопрос о выкупе, вопрос о взаимодействии сторон.

Естественно, что в ходе переговорного процесса нельзя исключать и силовое давление на захватчиков. Вопрос в том, когда и при каких обстоятельствах его применять. Иногда даже факт угрозы применения силы решает дело, но возможен и обратный результат. При этом полицейские переговорщики должны перехватить и не терять инициативу в переговорах, подавлять активность захватчиков, заставляя перейти их к оборонительным позициям, внушать преступникам убеждение в возможности удовлетворения их требований. Словом, успешно вести торг.

На заключительном этапе переговорного процесса необходимо достичь соглашения с преступниками и добиваться его последовательного выполнения. Если соглашение недостижимо из-за неприемлемого характера требований преступной стороны, переговоры заходят в тупик. В этом случае актуализируется хорошо подготовленный за время переговоров силовой вариант разрешения проблемы.

Рассмотрим учебный кейс, составленный из работ Н.В. Андреева по переговорной проблематике с преступниками¹. Цель применения кейс-метода: анализ конфликтной ситуации, вызванной получением угрозы теракта, и разработка рекомендаций по ведению переговоров с террористами-вымогателями.

¹ Андреев Н.В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие / сост. В.В. Вахонина. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2004. С. 76-80.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Фабула основных событий такова. Дежурный по УВД Владимирской области в 10.00 6 октября 1994 года получил сообщение от судебного исполнителя Е.В. Крылова из районного суда Фрунзенского района города о том, что 06.10.94 в 9.30 в кабинет судебного исполнителя был подброшен пузырек с неизвестным веществом, завернутый в листок бумаги с машинописным текстом, в котором предлагалось в обмен на неосуществление угрозы отравления городского водозабора передать указанному в записке лицу один миллион долларов США.

Текст записки:

«Здравствуйте, мы не террористы, мы просто вымогатели. У нас 50 кг в 10-процентном порошке. Итак, в понедельник 10 октября с.г. в 17 часов на перроне железнодорожного вокзала будет стоять парень с журналом в руке, ему вы передадите 1 миллион долларов США в крупных купюрах. Если курьера арестуют и не будет денег, то весь яд пойдет в водозабор или учреждения, предприятия, где пользуются водой. Когда курьер отдаст нам деньги, и мы будем убеждены, что слежки нет, то позвоним прокурору 2-54-22 и сообщим, где находится яд. Переданные деньги будут проверены на подлинность. За курьером мы будем следить, так что лучше без шуток. А лично от себя добавлю, что люблю играть в шахматы, так, может, сыграем?»

Задание 1.

Проанализировать текст записки и ответить на следующие вопросы:

К какому социальному слою относятся вымогатели?

Какими умениями и навыками, они обладают?

Можно ли по тексту оценить ситуацию и определить: работает одиночка или группа? Если группа, то как организована.

Задание 2.

Составить психологический портрет автора записки.

Задание 3.

Дать рекомендации по действиям сотрудников ОВД в переговорном процессе с террористами.

Очевидно, что успех переговоров при разрешении уголовно-правовых конфликтов во многом зависит от конфликтологической и психологической подготовки руководителей полицейских организаций, специалистов по переговорам, чему и служит разбор учебных кейсов. В правоохранительных органах переговоры с преступниками считаются вынужденной, но важной, иногда единственной мерой, направленной на освобождение заложников, минимизацию потерь и жертв в уголовно-правовом конфликте. Они вошли в практику работы полиции многих стран, опыт которых весьма поучителен и может быть использован в отечественной правоохранительной системе.

3.5.5. Подходы к анализу конфликтных ситуаций

В отечественной конфликтологии сформулированы различные подходы к анализу конфликтных ситуаций, которые целесообразно использовать при выборе стратегий разрешения конфликтов, в том числе с помощью метода кейсов. Все они являются авторскими и представлены в специальной учебной литературе. Так, в работе «Психология конфликта. Компендиум кейсов» (2016) дается их достаточно полное и подробное описание¹. Основные положения этих подходов состоят в следующем.

Анализ противоречий на основе характеристик конфликтной ситуации (по Н.В. Гришиной). Типичным в служебной практике ОВД или личных взаимоотношениях в семейно-бытовой сфере является межличностный конфликт. При анализе межличностного конфликта важно обратить внимание на то, какие основания он имеет. Представляется чрезвычайно продуктивным анализ межличностных конфликтов методом кейсов на основе предложенных Н.В. Гришиной характеристик конфликтных ситуаций.

Любая ситуация социального взаимодействия людей может быть описана с помощью нескольких основных ее характеристик: ценности, интересы, нормы поведения, средства (способы, пути) реализации целей участников.

¹ Психология конфликта. Компендиум кейсов: учебное пособие / под ред. Т.И. Короткиной. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2016. С. 55-82.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Конфликт ценностей. Участники организационного конфликта могут по-разному понимать смысл деятельности такой организации, как ОВД. Так, один полицейский видит смысл своей работы в борьбе с преступностью, другой в карьере, третий – в неформальном использовании власти для обогащения. Если такие люди окажутся в одном отделе, между ними неизбежно возникнут противоречия и конфликтные ситуации ценностного характера. В семейно-бытовой сфере конфликтная ситуация возникает из-за расхождения семейных ценностей. Так, жена считает, что свободное время нужно проводить в общении с друзьями и развлечениях, а муж увлечен своей работой и проводит вечера за письменным столом. Противоречия здесь затрагивают не нормы поведения, а смысловые аспекты семейной жизни. Семейный конфликт возникает тогда, когда ценностные предпочтения супругов начинают посягать друг на друга.

Конфликт интересов. Среди конфликтов интересов представляется выделить две вариации. Первая (*ресурсный конфликт*) возникает тогда, когда цели участников конфликтной ситуации совпадают. Они претендуют на какие-то *ограниченные ресурсы*: территорию, финансы, материальные предметы, одну и ту же должность. Каждая сторона заинтересована в получении нужного ей ресурса или более выгодной (с точки зрения количества и/или качества) части общего ресурса. Они стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но в силу ограниченности ресурсов их интересы противоречат друг другу. К этому виду относятся все конфликтные ситуации, затрагивающие проблемы распределения (например, конфликты, связанные с финансами или снабжением) или возникающие на почве соперничества за обладание более высоким должностным статусом в организации.

Другой вариант – собственно *конфликт интересов* возникает тогда, когда у партнеров разные интересы, и они противоречат друг другу. В силу взаимосвязанности людей в данной ситуации они вольно или невольно становятся помехой друг другу в реализации своих заинтересованностей. Руководителю ОВД необходимо послать одного из сотрудников отдела в длительную служебную

командировку. Подчиненный офицер, напротив, заинтересован в том, чтобы постараться избежать несвоевременной и нежелательной для него поездки. В отличие от ресурсного варианта конфликта интересов, здесь цели партнеров противоречат друг другу, однако в этой ситуации руководитель и подчиненный зависят друг от друга и им придется решать возникшую проблему.

Конфликт средств достижения цели. Участники организационного конфликта могут разделять общие ценности и общие цели, но иметь разные представления о способах их достижения. Руководители ОВД видят смысл полицейской деятельности в обеспечении законности и правопорядка на обслуживаемой территории, но могут придерживаться разных представлений о путях достижения этого результата. Например, один из заместителей руководителя считает, что главное обеспечить «палочные показатели» не хуже, чем в прошлом году. Другой заместитель считает, что не дело заниматься статистическими манипуляциями, главное – добиться роста общественного доверия к полиции, а третьего волнуют кадровые проблемы (рост текучести кадров), что не позволяет обеспечить необходимые показатели служебной деятельности. В итоге между этими начальствующими лицами могут возникнуть вполне реальные конфликтные ситуации.

Анализ структуры конфликта (по С.М. Емельянову). Основой для построения схемы анализа конфликтной ситуации кейс-методом может служить структура конфликта, предложенная С.М. Емельяновым. В этом подходе *под сторонами конфликта* понимаются субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфронтации из-за противоречий, возникших, например, в служебной деятельности ОВД.

Предмет конфликта – противоречие или проблема, из-за чего возникает противоборство сторон. Это может быть конкретная дефицитная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или использованию которой стремятся стороны конфликта.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов взаимодействия к столкновению, противоборству. Мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений.

Позиции конфликтующих сторон – то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или переговорного процесса. Руководствуясь схемой С. М. Емельянова, при анализе служебного конфликта выделяют и подробно изучают его основные структурные элементы.

Алгоритм анализа и формулы конфликта по В.П. Шейнову. В.П. Шейнов предлагает анализировать конфликтные ситуации, используя «формулы конфликта», отражающие его динамические характеристики. В этих формулах используется ряд понятий.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.

Инцидент – стечение обстоятельств, ставшее поводом для конфликта.

Конфликт – открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов.

Конфликтоген – слова, действия (или бездействие), порождающие или способные (могущие) привести к конфликту. Основную роль в возникновении случайных конфликтов в ОВД играют конфликтогены и закон их эскалации.

Для эффективного анализа и разрешения служебных и иных конфликтов В.П. Шейнов предлагает предварительно определить несколько правил определения (формулировки) конфликтной ситуации (КС).

Правило 1. Конфликтная ситуация – это то, что должно быть устранено.

S1 и S2 – стороны конфликта (субъекты конфликта);

П – предмет конфликта;

ОК1 и ОК2 – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);

M1 и M2 – мотивы конфликта;

P1 и P2 – позиции конфликтующих сторон.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда предшествует и инциденту, и конфликту.

Правило 3. Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, кто и что может сделать для ее устранения.

Правило 4. Задавайте себе вопросы, подобные «почему?», пока не обнаружите первопричину конфликта, из которой проистекают другие факторы.

Правило 5. Формулируйте конфликтную ситуацию своими словами, не сгоряча, по возможности не повторяя слов из «книжных» описаний инцидента и конфликтных действий.

Правило 6. В формулировке КС обойдитесь минимумом слов. Существует следующий алгоритм выявления всех составляющих элементов конфликта.

1. Есть ли конфликт? Если да, то сформулируйте его (по возможности кратко). Например, ссора, жалоба, обвинение, угроза, намерение завладеть неким объектом, захват заложников. Если конфликта как такового еще нет, то нужно искать то, что к нему может привести, – конфликтогены и конфликтные ситуации.

2. Есть ли КС?

а) если есть, то ищем следующую (КС 2);

б) если КС всего одна, то ищем инцидент (И).

3. Если есть КС 2, то ищем, нет ли КС 3, КС 4 и т. д. Разрешение конфликта является удачным не тогда, когда оно отвечает принципам «высшей справедливости», а когда обе конфликтующие стороны удовлетворены им и могут на его основе в дальнейшем мирно взаимодействовать.

Формула 1. Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

При определенном упрощении эту формулу можно интерпретировать как «причина и повод приводят к конфликту».

Следствие 1. Разрешить конфликт – значит: 1) устранить конфликтную ситуацию и 2) исчерпать инцидент.

Следствие 2. Если конфликтная ситуация неустранима, то предотвратить конфликт можно, если не допускать инцидентов.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Формула 2. КС + КС + ... = Конфликт

Наличие нескольких конфликтных ситуаций в отношениях, как правило, приводит к конфликту. Конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой. Вторая формула дополняет первую формулу конфликта, при этом каждая из конфликтных ситуаций в своих проявлениях может играть роль инцидента. При наличии нескольких конфликтных ситуаций конфликт неизбежен, если их не устранить. Любая новая конфликтная ситуация лишь увеличивает число противоречий, что ведет к возрастанию вероятности служебного или иного конфликта.



Кейс-задание. Исходя из обзора приведенных выше подходов к анализу конфликтных ситуаций и других инструментов разрешения, предлагается обсудить подходы, особенности, проблемы и вариант наиболее целесообразной стратегии действий правоохранителей в рамках уголовно-правового конфликта на примере захвата преступниками и угона за границу воздушного судна. Необходимо предложить рекомендации по действиям сотрудников ОВД в переговорном процессе с террористами. Учебный кейс построен на основе текста из открытых источников¹.

Фабула основных событий такова. *Группа арестантов, вооруженных обрезом и муляжом самодельной бомбы, угнали самолет 19 августа 1990 года в Якутии. Они взяли в заложники 70 пассажиров лайнера Ту-154 и 7 членов экипажа.*

Посадка в самолет. Самолет авиакомпании «Аэрофлот» должен был совершить регулярный рейс по маршруту Нерюнгри – Якутск. Вместе с обычными пассажирами в те годы нередко перевозили и арестантов. Автозак с 15 заключенными и тремя конвоирами опоздал к посадке в самолет. Преступников спешно проводили на борт, допустив роковую ошибку: рейс задерживался и поэтому досмотр и обыск провели халатно. Наручников на всех арестантов не хватило (было всего три экземпляра). Видимо,

¹ Из Якутии в Пакистан: как советские заключенные из Нерюнгри угнали самолет с пассажирами и отправились за границу // URL:<https://dzen.ru/a/Y3xamX1QYix-n6E2>

конвоиры решили, что преступникам никуда не деться на борту самолета.

Захват воздушного судна. Через несколько минут после взлета лидер бандитов по фамилии Исаков (бывший спортсмен, обвиняемый в рэкете) достал обрез и наставил его на женщину с ребенком, угрожая застрелить их, если конвоиры не отдадут оружие. Другой преступник по фамилии Евдокимов (имевший за плечами три судимости) достал мешок с торчавшими из него проводами и заявил, что это бомба, и если требования заключенных не выполнят, самолет будет взорван.

Стюардесса увидела у одного из них «обрез», после чего нажала тревожную кнопку и подала сигнал опасности... Преступники передали пилотам записку: «Взорвем все... Только без паники. У нас нет другого выхода. Лучше смерть, чем такая жизнь».

Конвоиры, не отдавая оружие преступникам, пытались уговорить их сдаться. В этот момент в контакт с преступниками вступил бортинженер А. Камошин, имевший при себе с табельный пистолет. Оценив ситуацию, он приказал конвою сложить оружие. Двое конвоиров – сержанты В. Варлыга и И. Смурыгин — послушались сразу, а третий – С. Борщ отказался. В тот момент Борщ сильно волновался, из-за чего автомат в его руках «плясал». От страха конвоир случайно нажал на курок и выстрелил в воздух. Однако разгерметизации салона не произошло: заключенные быстро поняли, что оружие конвоиров заряжено холостыми патронами. Это подвигло их на еще более активные требования и действия.

Возвращение в Нерюнгри. Спустя 1 час 45 минут самолет по требованию бандитов вернулся в Нерюнгри. Начались переговоры с правоохранителями. Преступники потребовали привести из ИВС на борт еще двух своих подельников. Их требования были выполнены. Удовлетворены были в ходе переговоров и другие требования бандитов: им передали два автомата, два пистолета, три рации и несколько бронежилетов. Взамен на это с борта самолета отпустили женщин и детей. По своей воле лайнер покинули

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

еще шестеро заключенных. В общей сложности на борту оказалось 11 участников захвата.

Преступники потребовали экипаж готовиться к взлету. Сотрудники милиции предприняли еще одну попытку образумить бандитов: в аэропорт привезли родителей А. Исакова, которые просили его не брать грех на душу и не убивать невинных людей. Это не возымело действия – бандиты не отказались от своего замысла.

Заграница. Итог. Самолет взлетел и направился в Красноярск, затем в Ташкент. Приземлившись в последнем пункте назначения, бандиты потребовали у руководства страны обеспечить им вылет за границу в Пакистан. Лайнер сопровождали пакистанские истребители, которые в любой момент могли его сбить. Бортрадист передавал сообщение, что самолет, пересекший границу, захвачен террористами. В итоге Ту-154 приземлился в аэропорту пакистанского города Карачи. Местные власти приняли бандитов с «распростертыми объятьями»: им наигранно улыбались,



Фотография террористов из пакистанской газеты.

жали руки, обнимали. Преступники сначала обрадовались, решив, что в Пакистане им предоставят убежище, но – ошиблись.

Когда пакистанские власти убедились, что все воздушные террористы у них в руках и без оружия, на них надели наручники и заперли в полицейском участке. Преступникам объявили, что они обвиняются в угоне самолета, а по местным законам это преступление карается смертной казнью. Все заложники через сутки вернулись в СССР. Террористов сначала приговорили к смертной казни, затем заменили наказание пожизненным лишением свободы. В последующем изменили срок заключения. В сентябре 1998-го в честь 50-летия независимости Пакистана преступников амнистировали и выдали России.

Приложение. Мини-компендиум учебных кейсов из правоприменительной и социальной практики¹



Кейс № 1. Новоиспеченный молодой начальник ОВД С.И. Петров назначил на должность нижестоящего руководителя оперативного работника Д.М. Иванова, которого знал в течение четырех лет по прежней совместной работе в подразделении уголовного розыска, и о котором у него сложилось позитивное мнение как о профессиональном и добросовестном сотруднике. Однако их совместная деятельность в новом качестве довольно быстро привела к взаимной неприязни, скрывать которую становилось все труднее. Наконец, при очередных оргштатных изменениях Петров, исходя из вилки должностных окладов, установил Иванову минимальный оклад – более низкий, чем его коллегам, равным по должности. При этом ничем не мотивировал свое решение. Иванов попытался выяснить отношения с Петровым, но разговор превратился в ссору, после чего он обратился к вышестоящему руководству с жалобой. В ней он обвинил Петрова в произволе, самоуправстве и необъективности в оценке своего труда и служебных показателей, в занижении должностного оклада.



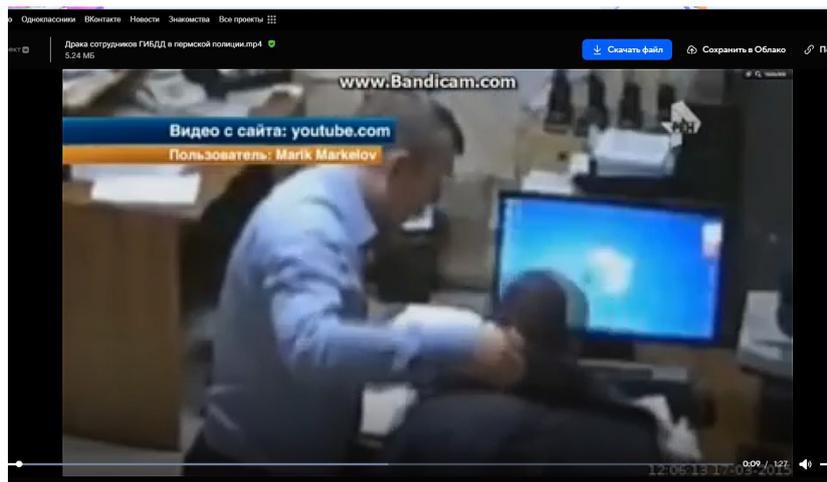
Кейс № 2. В опергруппе работают несколько сыщиков, криминалистов и следователей, выполняя ответственную и напряженную работу. Позднее в группу прикомандирован приближенный к начальнику ОВД И.И. Сидорову, но недостаточно компетентный следователь Д.М. Иванов. Все члены опергруппы работают с максимальной самоотдачей, проявляя профессионализм в раскрытии и расследовании преступлений, за исключением блатера Иванова. Однако по итогам отчетного периода начальник ОВД Сидоров дает своему протеже значитель-

¹ В мини-компендиум вошли примеры из жизни, о которых рассказали слушатели КЮИ МВД России из разных регионов страны, и тексты из открытых источников с описанием социальных конфликтов. В некоторых из них сохранены жаргонизмы, что подчеркивает реальность конфликтных ситуаций и специфику восприятия их участниками.

но бóльшую премию, чем остальным сотрудникам. Получив минимальное денежное вознаграждение, все участники опергруппы возмутились, почему им заплатили меньше, чем Иванову, которого они обвинили в подхалимаже, а начальника – в протекционизме.



Кейс № 3.



Кейс № 4. Сотрудник полиции, 5 лет проработавший в подразделении ППС, решил перевестись в подразделение ДПС другого ОВД, где его готовы были принять.

Однако его нынешний начальник отказался визировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия сотрудник полиции не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что офицер при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал. Сотрудник понимал, что такой «заботой» непосредственный руководитель лишь прикрывал желание не потерять «работающую единицу» в условиях хронического некомплекта. Сотруднику ППС пришлось обратиться к руководству УМВД по территории. Однако и на этом уровне руководства причина перехода показалась несерьезной, и рапорт сотрудника был не удовлетворен. Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время сотрудник уволился по собственному желанию.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА



Кейс № 5. Выпускник ЮИ системы МВД России окончил учебу с золотой медалью. При распределении в территориальный ОВД был определен с учетом его желания в подразделение следствия. Однако в момент фактического поступления на службу в следствии не оказалось вакансий, и поэтому молодого специалиста зачислили в подразделение дознания. В ОВД ему пообещали перевод в следственное подразделение при первой же возможности. Однако ожидание затянулось на год. При этом обращения к руководству ОВД молодого сотрудника, даже когда появилась вакансия, остались не удовлетворенными. Руководитель ОВД, не объясняя причин, сначала уходил от разговора, давая общие обещания. В конечном же счете начальник ОВД обругал молодого офицера и выставил его за дверь, заявив, что он заставит его работать в ППС. В итоге молодой сотрудник уволился из ОВД.



Кейс № 6.



Кейс № 7. С.И. Петров после школы поступил на юрфак, где отлично учился на очной форме обучения. Вуз окончил с красным дипломом и поступил на службу в ОВД, следуя семейной традиции. Петрова зачислили в подразделение УР территориального ОВД. Там проходил службу общий знакомый его семьи М.И. Егоров, старший по возрасту на пять лет, который начинал службу после армии в строевом подразделении ППС и образование получил по заочной форме обучения в ведомственном вузе. Егоров достиг офицерского статуса и места в ОУР

раньше Петрова и считал себя бывалым офицером, ставил себя выше других, особенно молодых специалистов – смотрел на них свысока. В первое время на новом месте службы у Петрова было достаточно много проблем с адаптацией после гражданского вуза. Кроме того, высокомерное отношение Егорова и других офицеров к «ботанику» Петрову, постоянные приколы и придирки сформировали в коллективе негативное отношение к нему. Петров хотел подавить в себе неприязнь, стараясь ограничить общение с неприятными ему людьми, и ему это довольно успешно удавалось. Так прошло полтора года, пока их обоих не перевели на должности начальников отделений в ОУР. Тут и начались сначала легкие словесные перепалки, потом крики и обоюдные оскорбления. Точкой кипения стал момент, когда «бывалый» офицер перешел на личные выпады и оскорбления. Он публично обругал Петрова нецензурными словами за то, что тот «ботаник, ни дня не работавший рядовым». Петров ответил той же монетой, и дело дошло до драки. Их разняли, но каждый остался при своем мнении.



Кейс № 8.



Кейс № 9. Старший по должности сотрудник майор полиции А.М. Сидоров из подразделения, в котором служит младший лейтенант С.И. Краснова, дает ей срочное задание, которое та немедленно принимается выполнять. Вскоре еще один сотрудник того же отдела майор Д.А. Иванов ставит перед Красновой другое задание, тоже срочное. Женщина объ-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

ясняет, что уже выполняет срочную работу и не может сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, Краснова отказывает. Иванов принимается кричать, настаивая на своем. Женщина расстраивается и делает много ошибок в работе, за что в итоге получает взыскание. Такая ситуация в подразделении время от времени повторяется. Вышестоящий руководитель не вмешивается в выяснение отношений, и молодая сотрудница оказывается крайней, что вынуждает ее уволиться из ОВД.



Кейс № 10. В каждом ОВД имеется ряд отделов и служб, тесно взаимосвязанных между собой. В подразделении криминалистов работает Петров – опытный специалист по биохимическим экспертизам, от результатов работы которого зависит доказательная база в работе следователей и дознавателей. Петров, конечно, дока, поскольку стаж работы по специальности – более 25 лет, но характер – не сахар. Нередко задания выполняет после уговоров, выторговывая всякие дополнительные плюсы и привилегии. Можно сказать, выкручивает руки своему непосредственному руководителю. Столкнувшись в очередной раз с трудностями, возмущенный руководитель ЭКО обратился к курирующему заместителю начальника УВД с рапортом с просьбой об увольнении на пенсию строптивного работника по соответствующей статье. На что получил ответ: «Вы же знаете, что замены ему нет. Он уникальный специалист. Не трогайте его».



Кейс № 11. В отдел кадров ОВД, где работали в основном опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный офицер. Между ним и опытным инспектором возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы. Из-за желаний доминировать, опытный инспектор решил подавить соперника, используя для этого грубые аргументы. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.



Кейс № 12. В отделении статистического учета преступлений работают: Анна, Вера, Ольга и Мария.

В субботу в связи со срочным заданием на визуальный контроль учетных карточек и ввод данных должны были выйти Анна и Вера. Однако Вера получила бытовую травму, и не смогла в этот день выйти на работу. Она, как это и бывало раньше, попросила коллег ее неформально прикрыть. Напарница Веры Анна попросила выйти в субботу Ольгу, и та согласилась, так как они часто выручали друг друга. В субботу утром, собираясь на службу, Ольга обнаружила отсутствие ключей от квартиры, которые муж с дочерью случайно увезли на дачу. Пока Ольга созванивалась с родственниками, прошло 5 часов. В это время она пыталась дозвониться и до Марии, но той не оказалось дома. В результате Анна проработала целый день одна, но не справилась с выполнением объемного задания. Начальник отдела статучета получил от вышестоящего руководства выговор за срыв задания. В понедельник, придя на работу, он стал обвинять Веру в срыве сроков и объемов выполнения работы и наказал ее депремированием. Вера, в свою очередь, обвинила Ольгу в безответственном поведении. В доселе дружном коллективе произошел раздрай.



Кейс № 13.



Кейс № 14. Сотрудник ППС старшина Муратов С.М. 25.09.2018 в городе Н-ске на улице Пушкинской напротив пекарни «Хлебушек» в полдень во время обеденного перерыва под скамейкой вдоль тротуара заметил бар-

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

сетку. В ней лежали ключи от квартиры, кошелек и паспорт на имя гражданина М. По базам ФИС-М ГИБДД не удалось найти телефон данного гражданина. Но он сам через несколько минут подбежал к пекарне. Гражданин вел себя неадекватно: на обращение к нему по имени-отчеству реагировал медленно и неохотно. Муратов, удостоверившись, что это именно его документы, передал барсетку и найденные вещи «потерпевшему». Однако гражданин М. как с цепи сорвался: начал кричать, что у него пропали деньги. Муратов сделал замечание в его адрес и предложил пройти до ближайшего отдела полиции. Ответной реакцией гражданина М. была длительная и экспрессивная речь в отношении Муратова, состоящая в основном из слов нелитературного содержания, оскорбляющая честь и достоинство сотрудника полиции.

Гражданину М. было разъяснен алгоритм возможных действий (применение специальных средств и физической силы), если он не прекратит нарушать общественный порядок. Однако «потерпевший» проигнорировал все предупреждения и продолжил поливать нецензурщиной и находящегося при исполнении Муратова, и всю полицию. В результате М. был доставлен в отдел, где на него был составлен протокол по ст. 20.21, а также рапорт по ст. 318 и 319 (оказывал активное сопротивление).



Кейс № 15. Решением руководства УВД Н-ской области из органов внутренних дел по п. «Д» ст. 19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта) был уволен капитан милиции Петров Игорь Иванович. Петров был не согласен с этим решением и 4 октября 2010 года обратился в районный суд г. Н-ска с исковым заявлением о признании заключения служебной проверки и приказа УВД Н-ской области об увольнении его из ОВД необъективными и противоречащими закону. В искомом заявлении истец указал на то, что в период с 28.06.1996 по 12.11.2001 он проходил службу в МВД России, был уволен по собственному желанию. 07.02.2005 был восстановлен на службе. С 03.12.2009 служил в должности оперуполномоченного группы по раскрытию преступлений против личности ОУР ОМ № 5 «Драгомиловский» ОВД г. Н-ска.

24 июня 2010 года с капитаном милиции И.И. Петровым расторгают контракт и увольняют из органов внутренних дел по п. «Д» ст. 19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта). Петров просит суд изменить формулировку увольнения с п. «Д» (за нарушение условий контракта) на п. «А» (по собственному желанию) Закона РФ «О милиции».

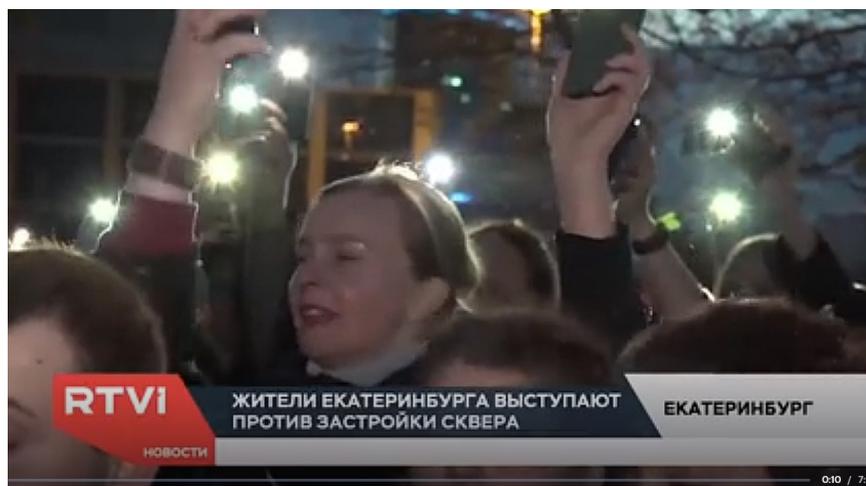
Решением районного суда г. Н-ска от 17.11.2010 в удовлетворении исковых требований И.И. Петрова к УВД Н-ской области было отказано. Кассационным определением суда высшей инстанции от 20.12.2010 решение районного суда отменено. Вынесено новое решение – об обязанности УВД Н-ской области изменить статью увольнения И.И. Петрова с п. «Д» (за нарушение условий контракта) на п. «А» (по собственному желанию) ст. 19 Закона РФ «О милиции».



Кейс № 16. В городе Н-ске находится известный на всю страну часовой завод. Выезды из него в сторону столицы контролировал экипаж ДПС. Обычный контроль скоростного режима сотрудники милиции лейтенанты Багиров и Жгутов осуществляли как всегда. Опытным взглядом офицеры могли вычислить движение на дороге нетрезвого водителя. Их внимание привлек автомобиль Газ-24. На требование остановиться водитель сбросил скорость, а затем проезжая пост ударил по газам. Началась погоня. «Волга» съехала на проселок в попытке скрыться от преследования. Однако инспекторы ДПС сумели настичь нарушителя. Остановили автомобиль, применив табельное оружие, и уложили, хоть и не сразу, в дорожную пыль трезвого, но агрессивного дородного водителя. Проверка документов и осмотр автомобиля показали, что это служебный автомобиль одного из руководителей часового завода, водитель которого в сговоре с начальником незаконно вывез в машине 500 эксклюзивных часовых механизмов через проходную для реализации на черном рынке. Водитель при задержании не только бранился и оказывал физическое сопротивление, но и угрожал офицерам, обещая им то, что его шеф со столичными связями лишит их погон. Детали преступного замысла выяснились в ходе расследования и судебного заседания. Преступники понесли заслуженное наказание.



Кейс № 17.



Кейс № 18. Звонок в дежурную часть ОВД г. Н-ска К-ской области. Взволнованный женский голос, прерываясь, просит о помощи: «Он (сосед) пьяный в разодранной рубашке бегает с топором по коммунальной квартире с криками «убью с...».... Она «б...» с этим козлом.... Слышен женский вой, детские крики. Приезжайте скорее.... Будет убийство».

Городок маленький, и наряд ППС быстро приезжает на место вызова. Полицейские профессионально обезвреживают дебошира, одевают ему «браслеты», и смутьян сопит и дергается на полу...

Спустя несколько минут после выяснения обстоятельств происшествия и опроса жены дебошира, соседей наряд принимает решение о доставлении домашнего хулигана в ОВД для принятия процессуального решения.

Когда полицейские направляются к выходу из квартиры с тем, чтобы вывести под конвоем «обезоруженного» и присмирившего мужа и отца семейства, только что рыдавшая и трясущаяся от страха за жизнь своих детей женщина озверевшей кошкой бросается на правоохранителей. Она, зло выкрикивая бранные слова и проклятия полицейским, наносит им удары тем, что попадет под руки, царапается, отчаянно пытается отбить у наряда своего непутевого мужа.



Кейс № 19. В оперативно-следственной группе на выездах работают несколько человек (следователь, криминалист, оперативный работник и др.),

выполняя в равной мере ответственную работу. Один из членов группы приходится дальним родственником начальнику ОВД и пользуется особым расположением. По итогам расследования резонансного дела ему в очередной раз выписали бóльшую премию, чем остальным сотрудникам группы. Получив денежное вознаграждение, все ее члены возмутились, почему им заплатили меньше, чем тому, кого они считали подхалимом и блатером, что создало острую конфликтную ситуацию в коллективе.



Кейс № 20. На работу в территориальный ОВД в подразделение по борьбе с преступлениями в сфере информационных технологий был приглашен из гражданской организации хороший специалист по защите данных Иванов О.А. Этот работник в связи с интенсивным развитием этого направления работы после приказа МВД России от 29.12.2022 № 1110, регламентирующего организационные меры в сфере борьбы с противоправным использованием информационно-коммуникативных технологий, проявил себя с самой лучшей стороны. Он был отмечен руководством и как специалист, и как организатор, хотя начал работу в ОВД практически с нуля. Как человек амбициозный, знающий себе цену, Иванов рассчитывал на быстрое продвижение по службе. Все прочили ему хороший служебный рост, но через полгода на место начальника нового подразделения назначили не Иванова, а другого сотрудника, да еще и без опыта работы. На почве обманутых ожиданий у Иванова возник внутриличностный конфликт, и он решил уволиться из ОВД.



Кейс № 21.



КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА



Кейс № 22. В обеденный перерыв в столовой УВД возникает очередь, в которой все друг друга знают. К одному из впередистоящих сотрудников подходит его молодой новоиспеченный начальник и, не говоря ни слова извинений, становится в очередь перед ним. Эта ситуация повторяется практически ежедневно. Сотрудники в очереди возмущены, однако не рискуют высказаться вслух. И только один старослужащий офицер публично делает замечание нарушителю очередности. Тот высокомерно и грубо отвечает ему на замечание. Возникает конфликтная ситуация.



Кейс № 23. На аттестации заместитель начальника ОВД по кадрам выступил с рядом резких замечаний в адрес одной из аттестуемых молодых сотрудниц, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были весьма веские и обоснованные.

В ответ сотрудница расплакалась и заявила, что заместитель начальника, являясь ее соседом по подъезду, сводит с ней личные счёты: ее собака якобы не дает ему спать по ночам.



Кейс № 24.



Кейс № 25. В квартире № 10 старого дома живет пожилая пара: Иван Николаевич и Мария Петровна. В двухкомнатную квартиру этажом выше недавно въехала молодая семья с двумя погодками – детьми 5 и 6 лет, которые ведут себя активно: шумно играют, бегают по квартире в вечернее время. Пожилые люди, естественно, недовольны

поведением новых соседей и, встречаясь с ними на лестничной площадке, в достаточно резкой форме высказываются по этому поводу. Родители так же грубо отвечают, что негодование Ивана Николаевича и Марии Петровны – это их личная трудность, так как в 23:00 дети шуметь перестают, а, следовательно, никаких формальных нарушений общественного спокойствия не происходит. Словесные столкновения случаются у соседей еще несколько раз, после чего Иван Николаевич вызывает полицию с официальной жалобой на молодую пару из-за нарушения закона о соблюдении тишины.

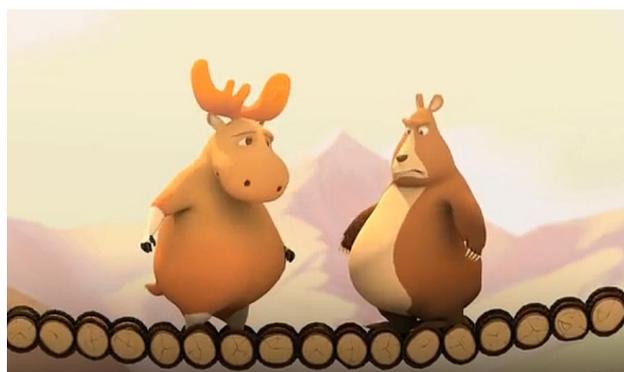


Кейс № 26. Марина недавно вышла замуж за офицера полиции Сергея. Первое время у молодых супругов было все хорошо. Однако Сергей привык к тому, что в семье его родителей в доме и особенно на кухне была идеальная чистота. Марина же к уборке и мытью посуды относилась без особого энтузиазма.

В итоге молодые поссорились. Марина рассказала матери о размолвке с мужем по поводу такого пустяка, как немытая посуда. Он не разговаривает и специально задерживается на работе в полиции. На это мать вместо сочувствия жестко отчитала дочь, сказав, что та ленива и не занимается домом в той мере, в которой это нужно делать замужней женщине, хозяйке. На попытки Марины оправдаться большим количеством работы и нехваткой времени мать возразила, что сохранение домашнего очага, чистота и уют в доме, приготовленная еда к приходу мужа должны быть ее перво-степенной задачей.



Кейс № 27.





Кейс № 28. Жили-были Паша и Маша. Как-то так получилось, что они понравились друг другу. Потом симпатия переросла в привязанность, та – в чувства. И... решили они, что друг без друга жить уже не могут. И пошли в ЗАГС и заключили друг с другом брак. Дальше у них все закрутилось, закрутилось. И вот уже прошло 2 года. Сегодня утром Паша дал обещание Маше найти мастера, который бы починил ее ноутбук (который сломался вчера). Так получилось, что Паша забегался на работ, и вспомнил про обещание только в момент, когда переступил через порог их квартиры. Первое, о чем спросила Маша, это о времени прихода мастера. Паша досадно поморщился, но честно признался в том, что забыл выполнить свое обещание.

Вариант 1. Лучше бы он этого не говорил. Маша как с цепи сорвалась – сразу же наговорила ему кучу неприятных слов, обвинила в том, что он вообще перестал о ней думать, что он ничего из себя не представляет как мужчина. Любые его попытки что-либо ответить она прерывала на корню новыми нападками. А в момент, когда он сам перешел на крик и ругань, заявила: «Убирайся из нашей квартиры, видеть тебя больше не хочу».

Вариант 2. Маша, недолго думая, заявила: я с тобой начну разговаривать только тогда, когда ты научишься выполнять свои обещания. После чего развернулась и ушла в свою комнату. Паша выждал некоторое время, после чего зашел к Маше и попытался как-то разрядить обстановку. Но Маша была неумолима. Неумолима ровно до тех пор, пока Паша не извинился и не пообещал Маше, что в следующий раз будет думать, перед тем как давать обещания. И пообещал сегодня обязательно починить ее ноутбук.

Вариант 3. Маша покачала головой и уточнила: «В следующий раз не давай подобных обещаний – тогда я смогу сама исправить ситуацию к нужному мне времени». «Хорошо», – сказал Паша. Они разошлись в разные комнаты. Паша решил поиграть в компьютерные игры. А Маша зашла в телефоне на Авито в поисках мастера для своего ноутбука.

Вариант 4. Маша встретила слова Паши достаточно холодно, хотя напрямую своего недовольства словами не выразила. Поставила ему ужин на стол, а сама ушла посмотреть телевизор. Пока Паша сидел и ел, у нее росло ощущение того, ей нужно обязательно высказать все то, что накопилось. Но Маша сдержалась. Она весь вечер напряженно ждала, чтобы Паша как-нибудь исправил свою ошибку или другим способом показал ей то, что ее ценит. Не дождавшись ничего подобного, Маша постаралась показать своим поведением заботу о Паше. Собственно также она вела себя каждый раз, когда Паша что-нибудь делал неправильно. Временами за подобное поведение она себя ругала и злилась, но всегда вспоминала о том, что «она – жена» и ей нужно заботиться о своем муже.

Вариант 5. Маша высказала свое недовольство сложившейся ситуацией. Напомнила о том, что ей по работе очень важно иметь ноутбук, который был бы в строю. Паша понимающе кивнул, приобнял Машу и предложил обсудить то, как можно разгрузить сложившуюся проблему. Он сказал, что может отдать ей свой ноутбук. Маша спросила о том, не помешает ли это его работе. Паша заверил Машу, что именно в текущий момент он вполне может обойтись и корпоративным компьютером, так как рабочий аврал все равно временно заморозил его персональные проекты. Маше стало спокойней, и она предложила пойти на совместную прогулку.

Вариант 6. Маша не пошла на открытый конфликт. Просто ушла в другую комнату. Хотя она считала, что Паша ее «достал по полной программе». Вместо того чтобы с ним ругаться, Маша мысленно махнула рукой на его очередной «косяк» и погрузилась в размышления о том, зачем она вообще живет с Пашей. И, как обычно, у нее появилось ощущение впустую потраченного времени. Чтобы не портить себе настроение дальше, Маша открыла телефон и с определенным чувством приятной мести продолжила переписку сразу с двумя приятелями с сайта знакомств.



Кейс № 29.



Кейс № 30. Некоторые курильщики выходят покурить на балкон. Один из них, живущий на 7-м этаже, курил сигарету, периодически поплеывая вниз. Докурив, он сплюнул последний раз и удалился. Волею случая плевок попал в соседа, который жил на 6-м этаже. Он поднял голову, но никого не увидел. Решив, что это может быть только Леха с 8-го этажа, он поднялся и позвонил в дверь Лехиной квартиры. Дверь открыл Леха, только что вышедший из ванны. Сосед накинулся на него с руганью, тот ничего не мог понять. Однако, разозлившись, ответил ему тем же. Завязалась ссора, закончившаяся дракой.



Кейс № 31. Супруги Мария и Иван – выпускники КЮИ МВД России – работают в полиции. На службе им приходится иногда задерживаться, и супруги несколько раз просили о помощи мать Ивана, живущую неподалеку. Они оставляли пятилетнего сына у свекрови на несколько часов, просили забрать его из детского сада, когда оба были заняты на службе. В очередной раз забирая сына от бабушки, Мария услышала от матери мужа, что если они так заняты, что все заботы по воспитанию ребенка перекладывают на бабушку, то зачем было вообще рожать? На что Мария грубо ответила, что свекрови все равно нечем заняться на старости лет, так почему бы не уделить немного своего времени любимому внуку. После этого разговора свекровь позвонила сыну и пожаловалась, что невестка ей нахамила. Возникла семейная конфликтная ситуация.



Кейс № 32.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев Н.В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие/ сост. В.В. Вахонина. – Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2004.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. 8-е издание – Санкт-Петербург: Питер, 2023.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие./А.Я Анцупов. – Санкт-Петербург: Питер, 2005.
4. Бабосов Е.М. Основы конфликтологии. / Ю.М.Бабосов. – Минск, 1997.
5. Бачинин В.А. Основы социологии права и преступности / В.А. Бачинин. – Санкт-Петербург: Изд-во С-Петербур. ун-та, 2001.
6. Бахтина А.С. Проблема использования кейс-стади в образовательном процессе // Вестник науки Сибири. 2016. № 2 (21) // URL:<https://www.cyberleninka.ru/article/n/problema-ispolzovaniya-keys-stadi-v-obrazovatelnom-protssesse/viewer>
7. Бирюков И.В. Основы профилактики суицидального поведения в образовательных учреждениях МВД России / И.В.Бирюков, В.В. Ермолаев. – Воронеж: ВИ МВД России, 2006.
8. Большаков А.Г. Конфликтология организаций: учебное пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – Москва: МЗ Пресс, 2001.
9. Большаков А.Г. Политический конфликт: возможности управления и исследовательские традиции: курс лекций / А.Г. Большаков. – Казань: Центр инновационных технологий, 2004.
10. Бор Н. Избранные научные труды / Н. Бор. – Москва, 1971. – Т. 2.
11. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – Москва, 1999.
12. Владимир Колокольцев получил «Дорожную карту» // URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2042330>
13. Гареев М.А. Полководцы Победы и их военное наследие / М.А. Гареев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Инсан, 2004.
14. Гишинский Я.И. Кризис наказания в России: проблемы и перспективы / Я.И.Гишинский // Криминология: вчера, сегодня, завтра: Труды Санкт-Петербургского криминологического клуба. – Бишкек, 2003.

15. Гишинский Я.И. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений» / Я.И. Гишинский. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: Издательство Р. Асланова «Юридический центр Пресс», 2007.

16. Гишинский Я.И. Социальное насилие: монография / Я.И. Гишинский. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Алеф Пресс», 2013.

17. Гревцов Ю.И. Социология права: курс лекций / Ю.И. Гревцов. – Санкт-Петербург: Юридический центр Пресс, 2001.

18. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. 3-е издание. – Санкт-Петербург: Питер, 2018.

19. Громова О.Н. Конфликтология: учебное пособие для студентов специальностей «экономика» и «управление машиностроением» / О.Н. Громова. – Москва, 1993.

20. Громкий коррупционный скандал в Тюменской ГИБДД получил неожиданное объяснение // URL: <http://www.sobesednik.ru/investigation/20130829-gromkii-korrupsionnyi-skandal-v-tyumenskoigibdd?sobesednikdesktop=1>

21. Давыдов А.А. Измерение социальной напряженности / А.А. Давыдов. – Москва, 1992.

22. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социологические исследования. – 1994. – № 5.

23. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / пер. с нем./ Р. Дарендорф. – Москва: Российская политическая энциклопедия, 2002.

24. Дмитриев А.В. Введение в общую теорию конфликтов / А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев. – Москва: Собрание, 1998.

25. Дмитриев А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев. – Москва: Гардарики, 2000.

26. Добренков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2008.

27. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – Москва: Канон, 1996.

28. Дубовик О. Юридический конфликт: сферы и механизмы / О. Дубовик, В.Кудрявцев. – Москва, 1992.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

29. Екимова В.И. Кейс-метод в высшей школе: проблемы применения и оценки эффективности // URL:<https://www.psyjournals.ru/jmfp/2014/n1/69060.shtml>
30. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – Санкт-Петербург: Питер, 2009.
31. Жижек С. О насилии. – Москва: Европа, 2010.
32. Зайцев, В.С. Кейсовое обучение студентов в вузе: учебно-методическое пособие / В.С. Зайцев. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2018.
33. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.Г. Здравомыслов. 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Аспект Пресс, 1996.
34. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланге. – Москва, 1990.
35. Из Якутии в Пакистан: как советские заключенные из Нерюнгри угнали самолет с пассажирами и отправились за границу // URL: <https://dzen.ru/a/Y3xamX1QYix-n6E2>
36. Казимирчук В.П. Современная социология права. / В.П. Казимирчук, В.Н. Кудрявцев. – Москва: Юрист, 1995.
37. Качалов В.Ю. Исследование форм и причин девиантного поведения сотрудников ОВД / В.Ю. Качалов. – Казань: КЮИ МВД России, 2002.
38. КЕЙС-СТАДИ: принципы создания и использования. – Тверь: Изд-во «СКФ-офис», 2015.
39. Коваленко Б.В. Политическая конфликтология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б.В. Коваленко, А.И. Пирогов, О.А. Рыжков. – Москва: Ижица, 2002.
40. Козер Л. Функции социального конфликта / Л.Козер; пер. с англ. – Москва: Идея-Пресс, 2000.
41. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник / Г.И.Козырев. – Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010.
42. Колос И.В. Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел / И.В.Колос и др. – Москва: ГУК МВД России, 2001.
43. Комлев Ю.Ю. Органы внутренних дел и средства массовой информации: от общественной осведомленности к оптимальному взаимодействию/ Ю.Ю. Комлев. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2001.

44. Комлев Ю.Ю. Основы социологии для юристов/ Ю.Ю.Комлев. – 2-е изд., перераб. и дополн. – Казань: КЮИ МВД России, 2009.
45. Комлев Ю.Ю. Становление, предмет и методы конфликтологии. Феноменология, дефиниции и структурно-функциональные характеристики конфликтов / Ю.Ю. Комлев. – Казань: КЮИ МВД России, 2007.
46. Комлев Ю.Ю. Социология девиантного поведения / Ю.Ю. Комлев, Н.Х. Сафиуллин. – Казань: КЮИ МВД России, 2006.
47. Комлев Ю.Ю. Организационные конфликты: лекция / Ю.Ю. Комлев. – Казань: КЮИ МВД России, 2012.
48. Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в органах внутренних дел: учебное пособие / Ю.Ю. Комлев. – 2-е изд. перераб. и дополн. – Казань: КЮИ МВД России, 2014.
49. Комлев, Ю.Ю. (2022). От цифровизации социума к киберпреступности, кибердевиантности и развитию цифровой девиантологии. Российский девиантологический журнал, 2 (1), 17–26. DOI: 10.35750/2713-0622-2022-1-17-26
50. Комлев Ю.Ю. Социальный контроль в VUCA-мире и «обществе наблюдения»: состояние, тренды и этические проблемы// Вестник экономики, права и социологии, 2022, № 2.
51. Конфликт – политика – общество / под ред. А.И. Беглова, А.И. Стребкова. – Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2007.
52. Конфликтология. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
53. Конфликтология. Экзаменационные ответы. – Москва: Ответ, 2007.
54. Конфликтология: учебник для вузов / под ред. проф. В.П. Ратникова. – Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
55. Конфликтология: учебник. – Москва: ЦОКР МВД России, 2007.
56. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / под ред. Е.И. Степанова. – Москва: УРСС, 1999.
57. Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь/ С.А. Кравченко. – Москва, 2004.
58. Кристи Н. Ответ насилию. В поисках чудовищ / Н. Кристи. – Москва, 2003.
59. Кристи Н. Пределы наказания/ Н. Кристи. – Москва, 1985.
60. Кристи Н. Примирение или наказание? / Н. Кристи // Индекс: Досье на цензуру. – 2003. – № 18. – С. 7-20.
61. Ликсон Ч. Конфликт/ Ч. Ликсон. – Санкт-Петербург: Питер, 1997.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

62. Липницкий А.В. Конфликтология: курс лекций / А.В. Липницкий. – Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2004.
63. Маркс К. Немецкая идеология / К. Маркс, Ф. Энгельс // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. – Т. 3. – С. 232.
64. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело ЛТД, 1994.
65. Мнацаканян М.О. О природе социальных конфликтов в современной России/ М.О. Мнацаканян // Социологические исследования. – 1997. – № 6. – С. 85.
66. Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. – Москва, 1998.
67. Мольц М. Я – это Я, или Как стать счастливым / М. Мольц. – Москва, 1992.
68. Моска Г. Правящий класс / Г. Моска // Социологические исследования. – 1994. – № 10.
69. Олейник А.Н. Основы конфликтологии / А.Н. Олейник. – Москва, 1992.
70. Осипова Е.В. Социология Эмиля Дюркгейма / Е.В. Осипова. – 2-е издание. – Санкт-Петербург, 2001.
71. Основы конфликтологии / под ред. В.Н. Кудрявцева. – Москва: Юрист, 1997.
72. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – Москва: Академический проект, 2000.
73. Пирогова Л.К. Конфликтологическая подготовка сотрудников ОВД: практические рекомендации / Л.К. Пирогова. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2007.
74. Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. – Москва: ГУК МВД России, 2004.
75. Психология конфликтного поведения. – Санкт-Петербург: Речь, 2009.
76. Психология конфликта. Компендиум кейсов: учебное пособие / под ред. Т.И. Короткиной. – Санкт-Петербург: СПбГУП, 2016
77. Рукавишников В.О. Социальная напряженность / В.О. Рукавишников // Диалог. – 1990. – № 8. – С. 12.
78. Смелзер Н. Социология / Н. Смелзер. – Москва, 1994. – С. 25.
79. Соснин В.А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций в зарубежной конфликтологии

/ В.А. Соснин // Социальные конфликты. Вып. 6. – Москва, 1994. – С. 115-127.

80. Степанов Е.И. Методологические ориентиры экспертизы и урегулирования социальных конфликтов / Е.И. Степанов // Социальные конфликты. Вып. 6. – Москва, 1994.

81. Степанов Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие/ Е.И. Степанов.– Москва: Издательство ЛКИ, 2008.

82. Стрекалова Н.Д., Беляков В.Г. Разработка и применение учебных кейсов: практическое руководство; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – Санкт-Петербург: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. – Санкт-Петербург, 2013.

83. Тернер Дж. Теория конфликта/ Дж. Тернер // Структура социологической теории. – Москва, 1985.

84. Тонков Е.Е. Управление конфликтами в органах внутренних дел: учебное пособие / Е.Е. Тонков. – Белгород, 2001.

85. Уайтхед А. Избранные работы по философии/ А. Уайтхед. – Москва, 1990.

86. Федянин Н. Чем «кейс» отличается от чемоданчика? // Н. Федянин, В. Давиденко // Обучение за рубежом. – 2000. – № 7. – С. 52-55.

87. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов – 111 ответов / Л.Н. Цой. – Москва: Книжный мир, 2007.

88. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск, 1997.

89. Шейнов В. П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010.

90. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятиях / В.Е. Щербак // ЭКО. – 1999. – № 11.

91. Юридическая конфликтология / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. – Москва, 1995.

92. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности/ В.А. Ядов. – 6-е изд. – Москва: ИКЦ: Академкнига, Добросвет, 2003.

93. Burton J. General theory: The Basis Of Conflict Resolution/ J. Burton, D. Sandole // Negotiations Journal. – 1986.

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

94. Dahrendorf R. Out of Utopia. Essays in the Theory of Society/ R. Dahrendorf.– London, 1970. – P. 127.

95. Rotwax H. Guilty. The Collapse of Criminal Justice/ H. Rotwax. – N.Y.: Random House, 1996.

96. Shane P. Police and People: A Comparison of Five Continents, St. Louis, Miss., 1980.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.conflictology.isras.ru>;
2. <http://www.conflictology.spb.ru>;
3. <http://www.conflictology.narod.ru>;
4. <http://www.conflictology.com.ru>;
5. <http://www.conflictology.ru>;
6. <http://www.conflictmanagment.ru>

Учебное издание

Комлев Юрий Юрьевич

КЕЙС-СТАДИ В ПСИХОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Учебное пособие

Корректор М.М. Надыршина
Верстка, дизайн О.В. Добрыднева

Подписано в печать 17.07.2023.
Формат 60x84 1/16. Усл.печ.л. 10.
Тираж 100 экз.

Типография КЮИ МВД России
420059, г. Казань, ул. Оренбургский тракт, 130