



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

социология

ПЕРЕГОВОРЫ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

О. В. Аллахвердова



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ольга Викторовна Аллахвердова

Переговоры в социальной работе

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26336560

*Переговоры в социальной работе: учеб. пособие: Изд-во С.-Петербург. ун-та; Санкт-Петербург; 2017
ISBN 978-5-288-05722-9*

Аннотация

В учебном пособии представлены основные понятия, необходимые для понимания различных видов переговоров и медиации. Рассматриваются сферы применения переговоров в социальной работе, особенности их подготовки, организации и проведения. Предназначено для студентов гуманитарных наук, может быть полезно специалистам в области социальной работы, психологии и конфликтологии.

Содержание

Предисловие	5
Введение	7
Часть I	10
1. Общение и конфликты. Виды общения	12
2. Причины, динамика и формы разрешения конflikта	18
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Ольга Викторовна Аллахвердова Переговоры в социальной работе

© О. В. Аллахвердова, 2017

© Санкт-Петербургский государственный университет,
2017

* * *

Предисловие

Данное учебное пособие, состоящее из 2-х частей и Приложения, не предполагает подробного описания теорий и концепций переговоров, а направлено в первую очередь на предоставление информации, необходимой для развития практических навыков. В нем представлены основные блоки информации, собранные из опыта практической работы и разных источников, необходимых для понимания переговоров как процесса.

В первой части пособия, содержащий 8 разделов, описаны основные виды переговоров и их составляющие: стратегии и тактики ведения переговоров, а также алгоритм подготовки к переговорам и практические приемы их ведения. Так как процесс переговоров – это процесс коммуникации, кратко рассмотрены основные типы общения, конфликты, возникающие в процессе общения, и причины, их порождающие. Знание динамики конфликта позволит адекватно подбирать стратегии и тактики ведения переговоров.

Вторая часть пособия, состоящая из 6 разделов, представляет собой описание основных составляющих собственно медиации, а именно: принципов и правил, на которые опирается медиация, стадий медиации, основных функций медиатора, а также требований к медиатору и ограничений, которые существуют для медиации.

Литература, приведенная в конце книги, позволит расширить познания в области переговоров и медиации.

В Приложении приведен полный текст Закона РФ № 193 и представлен глоссарий, который пополнит лексикон будущего специалиста профессиональными терминами.

Введение

Сфера такой профессиональной деятельности, как социальная работа, практически полностью основана на организации переговоров между специалистами и клиентами, между различными социальными службами и между самими специалистами, работающими с комплексными социальными проблемами и социальными конфликтами самых разных уровней. Очевидно, что умение эффективно организовать коммуникацию и вести переговоры является важным для успешного решения профессиональных задач, стоящих перед будущим специалистом.

С изменением социально-экономической и политической ситуации в России и в мире, когда конфликты стали нормой жизни, появилось понимание, что применение силы в разрешении конфликтов слишком дорого обходится как в финансовом, так и в моральном отношении. Более того, это неэффективно с точки зрения разрешения проблем, поэтому обращение к технологии переговоров стало одной из самых актуальных тем в управлении социальным взаимодействием.

Мы постоянно разговариваем с разными людьми и постоянно о чем-то договариваемся. Если мы это делаем, значит, мы это умеем? Чаще всего уверенность в том, что мы умеем договариваться, – это всего лишь иллюзия. И подтверждением этому может служить тот факт, что договоренности часто

не выполняются или выполняются совсем не так, как нам хотелось бы. Причин тому множество: неправильно услышали, неправильно поняли, вообще не слушали и, что самое важное, не задались вопросом: «А о чем мы собственно хотели договориться, и зачем это нужно каждому из нас?». Это наводит на мысль о том, что договариваться мы не умеем и что этому необходимо учиться.

Теория «принципиальных» переговоров была разработана сотрудниками Гарвардского университета Р. Фишером и У. Юри в конце 70-х годов прошлого века. Авторы впервые проанализировали сам процесс переговоров, причины, по которым переговоры не получаются, и показали возможные пути совершенствования процесса переговоров. В последние годы, особенно в первом десятилетии XXI века, интерес к переговорам в различных областях деятельности людей постоянно возрастает и уже написано немало книг на эту тему. Практически все они рассматривают:

- определение понятия «переговоры»;
- подготовку к переговорам;
- различные коммуникативные приемы, способствующие эффективным переговорам.

Следует отметить, что специалистам социальной работы очень часто приходится работать с конфликтами, возникающими между клиентами или между службами и клиентом. Учитывая, что переговоры между сторонами в конфликтных ситуациях далеко не всегда заканчиваются необходимым со-

глашением, в практике их урегулирования появляется особый вид переговоров с участием посредника, а именно, медиация. В связи с этим особое место в пособии уделяется технологии медиации, которую называют «королевой переговоров».

Медиация все более активно входит в нашу жизнь. В 2011 году вступил в силу Закон РФ № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», т. е. о возможности урегулирования конфликтов в досудебном и внесудебном порядке, что дает новые возможности для урегулирования семейных конфликтов, конфликтов, связанных с опекой, и многих других (см. *Приложение*).

Важным аспектом подготовки социального работника как медиатора является понимание того, где и как может применяться медиация и как самому подготовить или организовать медиацию. Практика работы социального работника показывает, что медиация как особый вид переговоров является его основным инструментом в профессиональной работе, впрочем, как и любого специалиста, работающего с людьми в ситуации конфликта.

Часть I

Переговоры в социальной работе

В самом общем виде социальная работа представляет собой сложное общественное явление. Как следует из определения, принятого Международной ассоциацией школ социальной работы и Международной федерацией социальных работников в Копенгагене (2001 г.), социальная работа – это профессиональная деятельность социальных работников, которая способствует общественным изменениям, решению проблем человеческих взаимоотношений; содействует укреплению способностей к функциональному существованию в обществе людей в целях повышения их уровня благополучия. Используя теории поведения человека и общественных систем, социальная работа способствует взаимодействию людей с их окружением¹, а это вряд ли возможно без постоянной коммуникации и переговоров. Так, Джим Томас считает, что «мир – это огромный стол переговоров»²; а Джеральд Ниренберг пишет в своих книгах, что переговоры – широкое понятие, но «любое желание и потребность, которая должна быть удовлетворена, является для людей по-

¹ Социальная работа: введение в профессиональную деятельность: учебное пособие / отв. ред. А. А. Козлов. М.: КНОРУС, 2005. С. 91.

² Томас Д. Переговоры на 100 %. М.: Эксмо, 2007. С. 11.

водом, по крайней мере, для начала переговоров»³.

³ *Ниренберг Дж.* Гений переговоров. Минск: Попурри, 1997. С. 15.

1. Общение и конфликты.

Виды общения

Большую часть времени в жизни человека занимает взаимодействие и общение с другими людьми – в семье, на работе, с друзьями, соседями, партнерами и т. п. В чем смысл общения? Общение – это процесс взаимодействия двух или более участников, направленное на взаимное информирование, обмен чувствами и поведением с целью изменения информированности, эмоционального состояния и поведения партнера (оппонента). Если проанализировать основные правила, по которым происходит подобный обмен и взаимодействие, можно выделить несколько разных типов, которые различаются нормами и правилами их реализации. Сам человек, как правило, не задумывается над тем, в каком общении он находится. Важно, чтобы оно соответствовало его желаниям, целям и давало то, ради чего человек общается, – поддержку, взаимопонимание, подтверждение его ценности и т. п. Или оно ему просто необходимо для решения каких-либо задач или получения каких-то услуг. Иными словами, содержание общения может быть совершенно разным. В чем заключается это различие, от чего оно зависит, не важно для него до тех пор, пока не возникает ситуация, при которой человек не получает желаемого, а это чаще всего и приводит к конфликтам.

Чтобы понять суть конфликта и его причины, важно понимать, что собственно произошло, почему не удалось получить желаемое, т. е. знать контекст общения. Л. Д. Столяренко выделяет такие типы общения, как общение масок, ролевое, деловое, межличностное, интимное и светское общение⁴. Определим нормы реализации каждого из них.

Общение масок – это общение, не требующее включения личности, предполагающее лишь выполнение этикетных, формальных форм взаимодействия, к которым относятся, например, приветствие, прощание («Как дела?». «Спасибо, хорошо», и т. п.).

Примитивное, или манипулятивное, общение – это взаимодействие, направленное на получение какой-либо временной выгоды для себя от другого человека, часто не предполагающее длительного взаимодействия.

Ролевое общение – это взаимодействие в рамках выполнения каких-либо функциональных ролей или обязанностей. Оно имеет специальные алгоритмы, правила и нормы, выражаемые должностными инструкциями или конвенциональными нормами. Нарушение сложившихся правил и норм может привести к разрушению деятельности как таковой. Ролевое общение часто имеет специальные, формальные или внешние атрибуты, например необходимые технические средства, различительные знаки или значки, форму и т. п.

⁴ Столяренко Л. Д. Основы психологии. Ростов н/Д.: Феникс, 1997. С. 416–417.

Деловое общение – это взаимодействие, осуществляющееся в форме переговоров для согласования и достижения совместных целей каждой из сторон, при котором правилами взаимодействия является заключенный между партнерами договор. Правила действуют на период существования договора. Деловое общение не предполагает эмоционального общения. По своей сути деловое общение ближе к ролевому общению, чем к межличностному.

Межличностное общение – наиболее полное, открытое и глубокое общение между людьми, направленное на обмен чувствами, сокровенными (интимными) мыслями, ценностями и т. п. Правила такого общения определяются симпатиями и эмоциональным отношением друг к другу.

Светское общение, или общение в элите, – это формальное общение, направленное на сохранение взаимодействия в элитном сообществе, где обсуждаются и высказываются только те чувства и мысли, которые задаются и принимаются авторитетами данной элитной группы. Со сменой лидера содержание общения может измениться, если меняется идеология лидера.

Следует упомянуть еще два вида общения – *интимное* и *сексуальное*, которые в рамках публичного общения, как правило, не демонстрируются, но могут играть самую существенную роль в контексте межличностного, ролевого или делового общения.

Очевидно, что в обычной жизни человек может находить-

ся во всех типах общения одновременно, но наиболее тесно пересекающимися являются ролевое и межличностное общение или ролевое и светское. Следует обратить внимание, что в ролевом общении мы выступаем только как функции, где совершенно не присутствует наша личность. Это просто алгоритм действий, необходимый для выполнения должностной инструкции. В той или иной роли от нас не требуется внимания, понимания, сочувствия или проявления каких-либо иных психологических характеристик по отношению к другим. Исполняя роль, мы не должны обладать индивидуальностью. Для этого даже нередко используется идентификационный атрибут роли – форма, которая нивелирует все индивидуальные и прочие различия.

Совершенно иначе обстоит дело в межличностном общении. Именно в этом общении человек проявляет всю свою уникальность и индивидуальность со всеми его сильными и слабыми сторонами.

Именно в межличностном общении он эмоционален, агрессивен или пассивен и т. п. Все это, естественно, недопустимо, неуместно в ролевом поведении.

Как следствие такого различия в типах поведения возникает двойной стандарт восприятия и реализации взаимодействия. Человек часто выступает как роль, а ожидает, что к нему будут относиться лично. Он всегда ожидает межличностного общения, даже в тех случаях, когда речь идет исключительно о ролевом или деловом взаимодействии. Та-

кое смешивание видов общения часто приводит к возникновению конфликтов, и очевидно, что разрешать их необходимо в зависимости от типа взаимодействия. Еще более сложными представляются конфликты, в которых включено светское общение или интимно-сексуальное общение, по поводу которого не принято говорить публично.

Итак, конфликты возникают как результат неполучения чего-либо в процессе общения и взаимодействия людей. Как осознается такой результат неполучения? Прежде всего, возникает эмоциональное напряжение, сигнализирующее о диссонансе между желаемым и получаемым или ожидаемым и получаемым⁵.

Иными словами, *конфликт* — это психологическое эмоциональное (страх) и когнитивное (непонимание) напряжение, возникающее в результате реального или воображаемого (ожидаемого) ущемления своих интересов другой стороной. Как видно, в качестве неудовлетворенных могут выступать реальные интересы, а также интересы, которые приписываются другой стороне в конфликте и воспринимаются как угрожающие, или интересы, которые могут проявиться и столкнуться в будущем.

⁵ Аллахвердов В. М. Сознание как парадокс. СПб.: ДНК, 2000. С. 311–353.

Контрольные вопросы

1. Что такое общение?
2. Какие существуют виды общения?
3. Чем определяется вид общения?
4. Что такое конфликт?

2. Причины, динамика и формы разрешения конфликта

Причины конфликта. Обычно на вопрос о причине конфликта можно получить ответ: «непонимание», «плохое настроение», «дурной характер», «грубость», «различные позиции по решению проблемы». Иногда отмечают нехватку чего-либо, например денег или власти, или невыполнение норм и правил и т. п. Этот перечень можно было бы продолжать до бесконечности.

С позиции практического разрешения конфликтов целесообразно выделить пять основных групп причин, понимание которых позволяет быстро сориентироваться в выборе пути для урегулирования конфликта:

- структурные факторы;
- информационные факторы;
- ценности;
- отношения (установки, стереотипы);
- поведенческие реакции⁶.

Данная классификация причинных факторов конфликта является номинативной, т. е. называющей группы причин. С точки зрения теоретической науки эта классификация может подвергаться серьезной критике, но она применима для

⁶ Lincoln W. Te Course in Collaborative Negotiation. Tacoma, 1993. P. 17–26.

практической работы с конфликтом и помогает сразу сориентироваться в направлении для урегулирования противоречий конфликтантов.

Рассмотрим подробнее каждую из групп причин.

Структурные факторы – это такие факторы, которые существуют объективно, независимо от желания и возможностей конфликтующих, и не могут быть изменены в рамках развивающегося или существующего конфликта. К структурным факторам относятся географические границы государств, наличие или отсутствие полезных ископаемых, климатические и погодные условия, плодородность почв и т. п., т. е. практически все географические и природные факторы, которые могут быть причиной конфликта. К структурным факторам также относятся: политическая система государства, система законов, система социальных и политических институтов и структур и т. п. В эту же группу следует отнести возрастные и половые различия. Особенно важно помнить, что характер человека также относится к структурному фактору. Иными словами, переделать человека и заставить его изменить свой характер в рамках текущего конфликта невозможно.

Таким образом, существует множество причин конфликта, которые не преодолеть в рамках самого конфликта. Но тогда возникает вопрос, как быть с такими конфликтами. Значит ли это, что их нельзя урегулировать? Действительно, причины подобных конфликтов устранить невозможно, но

можно увидеть и осознать эти причины, выработать по отношению к ним общую стратегию поведения и договориться, каким образом конфликтующие стороны будут учитывать данный фактор в дальнейшем взаимодействии⁷.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию конфликта между начальником экспедиции и завхозом. Экспедиционная группа готовилась к поездке на остров Таймыр, где им предстояло жить в изоляции от других людей при невозможности избежать общения друг с другом. В период подготовки к экспедиции любое взаимодействие в ситуации принятия решения приводило к тому, что члены экспедиции не только ничего не могли решить, но и расходились возмущенные друг другом. Развивался межличностный конфликт, встал даже вопрос о том, чтобы исключить завхоза из экспедиционной группы. Когда стали исследовать причину конфликта, выяснилось, что у начальника экспедиции темперамент холерика, а у завхоза – сангвиника. Как известно, люди, наделенные этими темпераментами, очень активны, при этом холерик очень эмоционально чувствителен, а сангвиник не чувствителен к эмоциям, «толстокож». Проявляя такие особенности темперамента, стороны конфликта не могли слышать и понять друг друга. Именно это их и злило. Когда было обнаружено, что в их поведении нет злого умысла и стремления ущемить интересы друг друга, а причина заключается

⁷ Улмер Р. Р., Селлнау Т. Л., Сиджер М. В. Эффективная кризисная коммуникация: от кризиса к возможности. Харьков: Гуманитарный центр, 2011.

в особенностях темперамента, они договорились о правилах контроля над такими ситуациями. Договоренность состояла в том, что как только будет возникать эмоциональное напряжение или излишняя агрессия, кто-то из них (или оба) будет поднимать левую руку как сигнал, что они увлеклись и уходят в сторону от решения проблемы, переходя на личности. Этого оказалось достаточно, чтобы экспедиция прошла успешно, без конфликтов, связанных с различием темпераментов. Более того, по мере развития контроля своих психологических особенностей, они все реже и реже тратили время на эмоциональные взрывы, повысилась способность к саморегуляции эмоционального поведения⁸.

Информационные причины конфликта – это ложная, искаженная, преждевременная, неправильно понятая информация, нередко становящаяся причиной конфликта. Чаще всего это связано с неверным пониманием или интерпретацией тех фактов и событий, которые присутствуют в конфликте. К сожалению, люди, имея отрицательное отношение к ситуации (а в конфликте оно всегда отрицательное), к тем или иным событиям, не проверяя свое представление, выстраивают свое дальнейшее поведение, исходя из отрицательных ожиданий о поведении другого. Такое представление становится сбывшимся пророчеством, подтверждающим собственную позицию. Включается механизм подтверждения выдвинутых гипотез и отсекаания информации, ко-

⁸ Из личных отчетов участников экспедиции, о. Таймыр, 1980.

торая не соответствует гипотезе⁹. Иными словами, подтверждается придуманный «злой умысел», который якобы пытается реализовать другая сторона, чтобы ущемить интерес.

Так, например, если наш партнер не сделал чего-либо из того, что всегда делал раньше, например не позвонил, не пришел, не сказал, мы часто не спрашиваем, почему это произошло, а сразу делаем заключение: «он меня не уважает, скрывает что-то или вообще не хочет со мной иметь дело». Партнер же тем временем даже не подозревает, что вы его не поняли, обиделись, начали отдаляться и, не исключено, ищете возможность отомстить. Это ясно видно при анализе этапов развития конфликта.

Следует помнить, что при получении и восприятии информации в ней есть **факт**, т. е. то, что действительно произошло; **интерпретация факта**, т. е. то, каким образом человек видит и понимает то, что произошло; а также **оценка факта (отношение к факту)** – его эмоциональное отношение к тому, что произошло.

Расхождение интерпретаций фактов и служит причиной развития конфликта.

Как правило, сами участники конфликта свое личное понимание ситуации считают фактом, в то время как это всего лишь их восприятие и интерпретация¹⁰. Для того, чтобы этого не происходило, необходимо обратиться к источнику

⁹ Аллахвердов В. М. Указ. соч. С. 311–353.

¹⁰ Адлер М. Искусство говорить и слушать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

информации и проверить, правильно ли вы понимаете, что произошло и по каким причинам. Иногда этого бывает достаточно, чтобы взаимонепонимание между сторонами исчезло.

Таким образом, чтобы устранить информационную причину конфликта, необходимо обратиться к первоисточнику информации и проверить ее правильность и достаточность.

Следующий фактор, который играет важную роль в возникновении конфликтов, – это *ценности*. *Ценности* – это мировоззрение, верования, традиции, привычки или то, что является важным и определяет содержание Я-концепции (образа) человека. И если столкновение произошло на этом уровне, т. е. какая-то из сторон считает, что ущемляются значимые для нее ценности, например вера, достоинство и т. п., она никогда не изменит свои ценности в результате конфликта. Возникает вопрос, а не являются ли ценности еще одним структурным фактором, который невозможно изменить в рамках текущего конфликта?

Поскольку ценности имеют отношение к выбору человека, есть путь, в результате которого можно урегулировать конфликт. Важно, чтобы конфликтующие стороны нашли для себя такую ценность, ради которой они готовы будут принять существующие противоречивые ценности друг друга, т. е. объединяющую их ценность. Например, супруги, имея разные взгляды на жизнь или мораль, из-за которых постоянно ссорятся, тем не менее, часто не разводятся ради

детей; противники не воюют ради сохранения жизни; представители разных конфессий признают право исповедовать свою веру ради мира и согласия; и т. д.

Следующей группой причинных факторов конфликта является фактор *стереотипов*, или, как его называет Б. Линкольн, фактор *отношений*¹¹. Под отношениями понимаются сложившиеся негативные установки и негативные стереотипы относительно поведения каких-либо групп людей или собственного негативного опыта общения. Например: все чиновники – бюрократы, все пожилые сварливы, вся молодежь распущенная и т. д. Существование таких установок приводит к тому, что возникает напряжение, связанное с негативным эмоциональным переживанием, которое вызывает у человека либо защитное, либо агрессивное поведение, направленное на противодействие предполагаемому негативному поведению другой стороны. Как известно, в эмоциональном состоянии человек перестает быть разумным, и конфликт может разразиться практически «на пустом месте». В этом случае срабатывает психологический «закон социальных отношений» М. Дойча о том, что негативная эмоциональная установка имеет тенденцию вызывать в ответ негативное отношение¹².

Каким же образом можно преодолеть эту причину кон-

¹¹ Lincoln W. Op. cit. P. 24–25.

¹² Об этом см.: Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2015. С. 69–71.

фликтов? Прежде всего, следует выяснить, что причиной конфликта является именно негативная установка, а не конкретное поведение данного человека. Иногда этого бывает вполне достаточно, чтобы снять эмоциональное напряжение и перейти к конструктивному диалогу. Но если во взаимоотношениях все еще остается напряжение, связанное с опасениями, вызванными негативной установкой, в дальнейших переговорах можно договориться о таком поведении, которое позволит учитывать это в общении. Следует заметить, что преодоление фактора отношений – непростая задача, так как установки и стереотипы поведения человека очень сильны. Иногда они носят характер идеологии, становятся практически ценностными. Такие установки обеспечивают экономию психологических сил, являются своего рода защитными механизмами, упрощающими восприятие и понимание другого человека, а значит, казалось бы, упрощающими и взаимодействие с другими людьми. Однако возникающие конфликты доказывают, что это далеко не так: это не упрощает, а усложняет взаимодействие людей, если они подходят к конкретному человеку с общими установками, полученными благодаря своему прошлому опыту или, скажем, средствам массовой информации.

И последняя группа причинных факторов – это *поведение*. Под *поведенческим фактором* понимается реальное конкретное поведение в конкретный момент взаимодействия. Поскольку речь идет о конфликте, то в этом слу-

чае подразумевается эгоистическое поведение, невыполнение обещаний или безответственность, унижение, давление, манипуляция, оскорбление другого человека, наносящее не только моральный, но иногда и физический ущерб. Конечно, в поведении могут проявляться черты темперамента или характера, но, тем не менее, говоря о поведенческих реакциях, мы имеем в виду не названные ранее структурные факторы поведения, а именно конкретные действия (или высказывания) в конкретной ситуации в конкретный момент времени. Впрочем, это может быть не просто высказывание, а целая серия реальных действий по нанесению морального, материального или физического ущерба другой стороне: от инцидента до эскалации конфликта.

Можно ли работать с поведенческим фактором? Конечно! Именно в поведении проявляется влияние всех ранее названных причин¹³. Информационные и ценностные факторы и стереотипы являются результатом ментальных образов нашего сознания, результатом нашего понимания и интерпретации получаемой информации, эмоций и поведенческих действий других людей.

Даже структурные факторы, существуя объективно, воспринимаются человеком как негативные, т. е. ущемляющие его интересы. В результате человек осознает их как угрозу своим интересам, что проявляется в его негативном (агрес-

¹³ *Кеннеди Г.* Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 7–15.

сивном) поведении. Если проанализировать причины конфликта, определить их роль и силу влияния на конфликтующих, то в процессе переговоров можно договориться, как уже упоминалось, о таком поведении, которое могло бы обеспечить преодоление причин конфликта.

Это возможно сделать в процессе переговоров. Именно так поступают, когда речь идет о структурном факторе – он осознается сторонами и вырабатывается способ защиты по договоренности сторон. Если информация искажена, то она уточняется у первоисточника и проверяется на однозначность понимания. В случае столкновения ценностей выявляется общая ценность, ради которой стороны могут урегулировать конфликт. Стереотипы и установки также осознаются и вырабатываются правила взаимодействия между сторонами. В случае же агрессивного поведения в процессе переговоров вырабатываются правила взаимодействия в дальнейшем.

Так формируется новое актуальное поведение взаимодействия между конфликтующими сторонами, обеспечивающее удовлетворение ущемленных ранее интересов.

Динамика развития конфликта. Всякий конфликт возникает не вдруг, а развивается в определенной последовательности. Обобщая позиции разных авторов, обсуждающих проблемы конфликтологии¹⁴, можно представить динамику

¹⁴ Анищупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. СПб.: Питер, 2013; Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. СПб.: Лань, 1999; Гришина Н. В. Психоло-

конфликта через *стадии его развития*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.