

RUSSIAN MINISTRY OF CULTURE  
RUSSIAN RESEARCH INSTITUTE FOR CULTURAL  
AND NATURAL HERITAGE

# **Ethnomethodology:** **problems, approaches, concepts**

**Volume 14**

**Moscow 2009**

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
РОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
КУЛЬТУРНОГО И ПРИРОДНОГО НАСЛЕДИЯ  
ИМЕНИ Д.С.ЛИХАЧЕВА

# **Этнометодология:** **проблемы, подходы, концепции**

**Выпуск 14**

**Москва 2009**

УДК 304  
ББК 71

Редакторы-составители *А.А.Пископнель*  
*В.Р.Рокитянский*  
*Л.П.Щедровицкий*

Этнометодология: проблемы, подходы, концепции. Вып. 14  
Сборник статей – М., 2009. – 146 с.

ISBN 978-5-86443-156-6

© Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д.С. Лихачёва, 2009 г.

## Содержание Contents

От редакторов-составителей Editors' Foreword	6
О.И.Генисаретский. Будет ли у этничности будущее в современном мире? O.I.Genisaretsky. Will ethnicity have future in modern world?	9
<i>А.А.Пископнель</i> . Переговоры как коммуникативно-мыслительное пространство конфликта <i>A.A.Piskoppel</i> . Negotiations as a communicative-thinking space of a conflict	27
С.В.Соколовский. К критике политики мультикультурализма S.V.Sokolovskiy. On the multiculturalism policies critique	47
Глоссарий-хрестоматия понятий мыследеятельностной методологии	
Понимание	61
Рефлексия	91
Glossary and reader of thought-activity methodology Understanding Reflexion	-

*А.А. Пископнель*

## **Переговоры как коммуникативно-мыслительное пространство конфликта**

В подавляющем большинстве работ, посвященных переговорам, они рассматриваются как нечто само собой разумеющееся, и авторы ограничиваются замечанием, что переговоры — это то, чем мы заняты каждый день с утра до вечера — дома и на улице, на работе и в гостях. А раз это так и дело это хорошо знакомое всем и каждому, то надо переходить прямо к сути дела: к обсуждению, как эти самые переговоры вести правильно, наилучшим образом, чтобы достичь своих целей.

Тем самым, с одной стороны, переговоры отождествляются с «коммуникацией» как таковой или с «общением», а с другой — основная проблематика и содержание этих работ зачастую сводятся к обсуждению «правильных» методических схем и методик ведения «эффективных» переговоров, позволяющих тем или иным социальным субъектам разрешать свои конкретные проблемы.

Переговоры — это всегда коммуникация и общение, но продуктивно ли сводить содержание понятия переговоров к содержанию таких родовых понятий? Очевидность эта сразу же исчезает, когда рассмотрение проблематики переговоров происходит в определенном контексте, в частности в контексте конфликтологическом.

Трудно возразить что-нибудь по поводу необходимости и прагматической полезности оснащения тех или иных социальных субъектов подобными средствами и формирования их конфликтной компетентности. Однако на этом уровне, уровне тех или иных «факторов», определяющих протекание конфликтов в тех или иных конкретно-эмпирических условиях, результатов такой методической рефлексии оказывается столько, что неизбежно возникает новая проблема — как-то разобраться в их тождестве и различии, создать какой-то порядок, провести ту или иную их инвентаризацию и систематизацию<sup>1</sup>.

### **От методической к теоретико-методологической рефлексии переговорного опыта**

Переговоры, как и всякое социальное квазиестественное эмпирическое явление, в котором участвуют конкретные люди в конкретных обстоятельствах, бывают разными и всякими. Фактически это — единственное непроти-

<sup>1</sup> Так, анализируя исследования, посвященные выделению только ключевых личностных черт, «управляющих» конфликтным поведением, Е. Ван де Влиерт и М. Ейвем насчитали 44 модели реакций на конфликт и 169 поведенческих тактик (см. *Леонов б*).

воречливое суждение, которое может быть по их поводу сформулировано. Поэтому большинство работ, посвященных переговорам, описывает и анализирует не переговоры как таковые в огромном разнообразии их эмпирических проявлений, а так называемые «успешные» переговоры. Причем зачастую не столько описывают, скажем, в качестве разного рода положительных и отрицательных примеров, сколько предлагают средства с самого начала строить свои переговоры так, чтобы они стали «успешными». Другими словами, конфликтология занята не столько выработкой *образа* переговорного процесса, сколько разработкой его *образца*, т.е. является, как бы она сама себя при этом ни рекомендовала, скорее нормативно-эпистемологической, чем научно-познавательной дисциплиной.

Но какие переговоры имеют шанс стать успешными? «Заинтересовавшись проблемами переговоров, я понял, что не так-то уж просто определить, что представляют из себя действительно успешные переговоры. Не было разъяснений по этому поводу и в литературе. Большинство практических трудов в основном представляли из себя набор тактических указаний. Несмотря на то, что книги эти были захватывающими, я видел в них мало пользы. Самый главный недостаток практически всей научной литературы в этой сфере (около 400-500 детальных работ) — неприемлемость решения практических задач и отсутствие интегративности» (*Мастенбрук* 1993, с. 8). Так как ответ на этот вопрос далеко не прост, его обсуждение и является основным теоретическим содержанием работ, посвященных переговорам<sup>2</sup>.

С успешными переговорами, как правило, связывают само разделение конфликтов на *конструктивные* и *деструктивные*. Но для нас более важно, что, при всех существующих различиях в содержании понятия конфликта и выявлении сути такого рода явлений, само разделение конфликтов на конструктивные (содержательные) и деструктивные (формальные) всегда связывается не с *текущей*, а с *будущей* ситуацией. Фактически с особенностями фазы или стадии «выхода» из него, с рациональным «управлением» конфликтом, поскольку по отношению к текущей ситуации конфликт всегда деструктивен.

Примечательно от борьбы или продолжение открытой борьбы считаются, хотя и по разным основаниям, дефицитными способами преодоления конфликта, и основной упор делается на третьей стратегии — стратегии ведения переговоров. Это, как правило, прекращение непосредственного противодействия и перевод его в *коммуникативно-мыслительный* план, план открытого обсуждения участниками своих разногласий и усилий «прямого со-

<sup>2</sup>«О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективным; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами» (*Фишер, Юри* 1992, с. 24).

гласования своих интересов»<sup>3</sup>.

Существует немало добротных руководств, предлагающих разработанные по «фазам» и «шагам» разветвленные методики ведения переговоров применительно к разным типам конфликтов, конкретным условиям их проведения, составам участников, разрешаемым проблемам, преследуемым интересам и т.д. и т.п. Они содержат много практико-методических знаний, тонких различений и разумных соображений по организации и ведению переговоров, полученных в результате методического обобщения многолетнего опыта их проведения и разрешения конфликтов разного типа. Но основной упор в них сделан, естественно, не на *описаниях* переговоров в процессе разрешения конфликтов, а на *предписаниях*, предполагающих понимание их смысла и использование в качестве руководств к действию. Поэтому они, как правило, обходятся без более или менее развернутого обсуждения и концептуализации переговорного процесса в контексте конфликта<sup>4</sup>.

Характеризуя этот опыт, следует прежде всего иметь в виду, что это — опыт реального коллективного мышления *тактического* уровня, в котором конфликты выступают как явления практического взаимодействия единичных или интегративных социальных субъектов. Именно это обстоятельство обычно косвенно фиксируют, утверждая, что они являются комплексными образованиями (т.е. что «любой конфликт имеет множество сторон, аспектов, что требует комплексного подхода к его изучению» (*Леонов* а) и выступают в качестве объекта изучения не одной, а целого ряда гуманитарных дисциплин<sup>5</sup>).

Это утверждение следует рассматривать через призму противопоставления *реальной* — *действительной*, в рамках которого «реальность» объемлет собой весь чувственный практический опыт человека, во всей его полноте «здесь» и «теперь», а «действительность» объемлет собой лишь те стороны и аспекты этого опыта, которые можно в мышлении и деятельности объективировать в качестве самостоятельных сущностей, образующих относительно замкнутой, самодостаточной, внутренне упорядоченной и подчиненной определенной всеобщей и необходимой связи особый мир (хронотоп). Здесь дей-

<sup>3</sup>«Отношения между договаривающимися сторонами определяются следующими параметрами: стороны в переговорах взаимозависимы, стороны в переговорах представляют различные интересы, *между ними нет значительных различий в силе*» (*Мастенбрук* 1992, с. 9).

<sup>4</sup>Для понимания предметного содержания опыта здесь вполне достаточно смысловых «определений».

<sup>5</sup>Ср., например: «Конфликт как феномен общественной жизни является объектом изучения многих обществоведческих дисциплин — политологии, социологии, политической экономики, психологии, истории и пр., в том числе и этнографии, где конфликт предстает, например, в виде этнофобии» (*Иордан* 1992, с. 111). Или «конфликтология... это междисциплинарная область 11 отраслей знаний» (*Анутов*).

ствительности по отношению к реальности — частная, особая, упорядоченная, законосообразная реальность<sup>6</sup>.

Само же выделение и конституирование тех или иных действительностей, в отличие от реальности, ее «разложение» на действительности, обретает смысл именно в целях упорядочения, придания необходимого характера тем или иным связям и отношениям. В частности, именно таким путем в рамках научно-познавательной деятельности решается задача интеграции, объединения тех или иных сторон человеческого опыта за счет подчинения их тем или иным «законам» той или иной науки. Но «законы» разных действительностей — это разные и не сводимые друг к другу «парциальные» законы. Образующие же чувственного практического опыта человека «принадлежат» сразу многим действительностям и тем самым как таковые всецело ни одной из них.

Другими словам, если всерьез принимать слова о необходимости научно-познавательного изучения конфликтов, построения общей научной теории конфликтов и т.п., то по отношению к тем явлениям реальной жизни, которые именуются конфликтами во всей их конкретной определенности, они окажутся малоосмысленными. Ни такой науки, ни такой теории построить заведомо невозможно. Именно поэтому руководства по проведению переговоров таких теорий не содержат и на построение их не претендуют — именно это дает им возможность строить свои предписания, заимствуя знания и представления разных научных дисциплин и схематизируя свой непосредственный опыт. Но эта «комплексность» в отношении целого ряда дисциплин вовсе не приводит к появлению синтетических теорий, ибо ее назначение не в том, чтобы выделить необходимое и всеобщее содержание в разного рода конфликтах, а наоборот — обеспечить соответствие этих предписаний конкретным ситуациям.

Обратной стороной этих предписаний, призванных обеспечивать эффективность переговорного процесса, является неспециализированный характер многих рекомендаций и соответствующих им знаний и представлений, хотя и необходимых для обеспечения полноты и осмысленности совершаемых социальными-практическими действий, но не имеющих прямого отношения к *действительности* конфликтов. Многие в них отражает не специфику конфликтного взаимодействия как такового, а любого и всякого социального взаимодействия — общения вообще, коммуникация вообще, противодействия вообще, эмоционального реагирования вообще и т.п. Поэтому для того, чтобы выделить в них специфическое содержание, необходимы **схематизация смыс-**

<sup>6</sup> Обычно, когда хотят в исследователю дистанцировать действительности разного рода от реальности чувственного предметно-практического опыта, то говорят о реальности с соответствующим предикатом — т.е. о физической, биологической, социальной, языковой, психологической, художественной и т.п. реальности (т.е. действительность — это «существование как...», или «существование в качестве...»).

лов таких предписаний, изолирующая их абстракция и идеализация, онтологизация и объективация.

Другими словами, здесь наряду с методической востребованной оказывается и рефлексия теоретико-методологическая. В ее рамках результаты методической рефлексии могут рассматриваться в качестве исходного эмпирического материала, выражения конкретного опыта.

Смысл подобной предельной схематизации в обнажении «принципиально-методологического скелета» этого опыта, тех неявных предпосылок, которые составляли необходимую предпосылку для получения самого опыта<sup>7</sup>.

Прежде всего следует отметить, что методическая рефлексия так или иначе различает в опыте переговоров две стороны, две *практики* и соответственно две *техники* их проведения — *социотехнику* и *психотехнику* переговорной стратегии, хотя форма осознания этих разных техник может быть различной.

Так в Гарвардском методе «принципиальных переговоров» Роджера Фишера и Уильяма Юри это различие и противопоставление фактически является первым из четырех его основных пунктов, и в качестве предписания самая первая рекомендация участникам переговоров гласит: **сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров**<sup>8</sup>.

В основание этого метода ведения переговоров положено, как известно, представление, что цель переговоров состоит в удовлетворении подспудных интересов (потребностей) участников, а основное их содержание связано с разрешением объективной проблемы их согласования. Однако, хотя «суть дела», объективное содержание проблемы и стало источником конфликта, и привело к необходимости переговоров между его участниками, первой предпосылкой их успешности является отделение «проблемы людей» от «проблемы предмета переговоров».

«Мы существуем с сильными эмоциями, у которых часто радикально различное восприятие, и нам бывает трудно общаться. Как правило, эмоции связываются с объективными свойствами проблемы. Предпочтение той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позициями. Поэтому, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить “проблему людей” и разбираться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им

<sup>7</sup> Основное различие между двумя этими видами рефлексии заключается в том, что «только проследив каждый принцип до его крайних выводов, беря каждое понятие в отдельности, к которому оно стремится, каждый шаг мыслей до самого конца, иногда додумывая его за автора, можно определить методологическую природу исследуемого явления» (Выготский 1982, с. 354).

<sup>8</sup> Примерно то же самое имеет в виду и Мастенбрук, формулируя одно из своих предписаний для переговорщиков: «отделите человека от его поведения» (Мастенбрук 1992). Выполнение его обеспечивает атмосферу доверия, доброжелательности и надежности.

необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом» (Фишер и Юри 1992, с. 28).

Есть два основных отношения, две точки зрения на место социотехники и психотехники в возникновении и разрешении конфликтов вообще и переговоров в частности. Одна точка зрения рассматривает «проблему людей» (эмоционально-волевого начала) как неизбежное, но неспецифическое условие любых конфликтов, а другая связывает с ней суть конфликтных явлений как таковых. В переговорной практике разные техники, их употребление, могут быть переплетенными и зачастую неотделимыми друг от друга, и разница между ними становится очевидной только там, где за основу берется лишь одна из них. В зависимости от развиваемого в том или ином направлении конфликтологической мысли содержания понятия «конфликт», акцент в переговорном процессе делается или на объективной проблеме (проблеме интересов и выражающих их идей), или на эмоционально-волевом начале участников (проблеме людей) — на умении манипулировать противником и подчинить своей воле, используя его слабости, прежде всего психологические<sup>9</sup>.

С точки зрения теоретико-методологической рефлексии, и эта точка зрения с достаточной отчетливостью может быть обнаружена в методе «принципиальных переговоров», «проблема людей» есть неизбежное, но неспецифическое условие любых конфликтов, а специфика именно конфликтных отношений связана с «проблемой интересов и идей»<sup>10</sup>.

Специфическое и неспецифическое содержание в конфликтных отношениях выявляется (если выявляется) методической рефлексией далеко не всегда — из-за того, что в ее рамках проводится типологическое различение эпизодических (линейных) и периодических (циклических) форм социального взаимодействия применительно к взаимодействию конфликтному.

В самом общем виде переговоры описываются как деятельность, направленная на удовлетворение интересов взаимодействующих сторон за счет выработки соглашения, которое устраивало бы обе стороны переговоров. При-

<sup>9</sup> Такой взгляд является естественным выражением точки зрения, что «конфликт — это болезнь, вызываемая «микробами лжи и зла»» (Бродяга 1991).

<sup>10</sup> Трудности их различения и противопоставления друг другу тесно связаны с тем, что «объективные» интересы и проблемы, с ними связанные, проявляются в социальном взаимодействии опосредованно, т.е. в известном смысле тоже через и как «проблема людей». «В конечном счете, однако, причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей. Истина — это просто еще один дополнительный аргумент — возможно, хороший, а возможно, и нет, который помогает справиться с расхождениями. А сами расхождения существуют постольку, поскольку они образуются в мышлении людей... Каким бы полезным ни было обращение к объективным фактам, в конечном счете именно реальность в том виде, в котором видит ее каждая из сторон, составляет проблему переговоров и открывает путь к ее разрешению» (Фишер и Юри 1992, с. 38–39).

чем само это соглашение трактуется как некоторое окончательное «решение», позволяющее эти взаимные интересы так или иначе удовлетворить<sup>11</sup>. Эти решения описываются как «конечные» решения непосредственно об этих взаимных интересах («желаниях и заботах»), так сказать в терминах самих предметных интересов.

В первом приближении для переговоров в рамках одноактных (эпизодических) конфликтов такая «модель» переговоров достаточна. Но в случае конфликтов многоактных (периодических) она предполагает новый цикл переговоров в каждой очередной, повторяющейся (тождественной) ситуации конфликтного взаимодействия, что явно нерационально. И, следовательно, такая модель не учитывает важной особенности конфликтных отношений. Прежде всего потому, что в ней конфликт и соответственно переговорный процесс имеют «плоскую», одноуровневую организацию.

То, что такая модель в принципиальном отношении неадекватна сути дела в переговорном процессе, хорошо осознают те же Р.Фишер и У.Юри. «Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом оно сосредоточивается — обычно подспудно — на процедуре решения вопросов по существу. При обсуждении на первом уровне речь может идти о вашем жалованье, условиях аренды или назначаемой цене. Второй уровень обсуждения призван ответить на вопрос, каким образом вы будете вести переговоры по существу проблемы: используя мягкий или жесткий подход, либо применяя какой-то иной метод. Переговоры второго уровня являются игрой в игру — «мета-игрой»...

Этот второй уровень, вообще говоря, не заметен, поскольку, похоже, все происходящее на нем случается без какого-либо сознательного решения. Только когда приходится иметь дело с партнерами из других стран, особенно с теми, у кого совершенно другая культурная основа, вероятнее всего, станет ясной необходимость установления какой-то приемлемой процедуры переговоров. Вот с этой точки зрения ответом на вопрос, какой подход принять — мягкий или жесткий, — будет — «никакой». Поменяйте игру» (Фишер и Юри 1992, с. 27).

В этом свидетельстве нам важно подчеркнуть несколько моментов: во-первых, квалификацию переговоров как «игры», а их уровней как *игр* и *мета-игр*; во-вторых, то, что второй уровень оказывается в большинстве случаев

<sup>11</sup> «Переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите. Это — целочеловечья взаимосвязь, предназначенная для достижения соглашения, когда вы и другая сторона имеете какие-то совпадающие либо противоположные интересы» (Фишер и Юри 1992, с. 18). Или: «переговоры — стратегия, необходимая в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимисключающие друг друга, интересы, но, вместе с тем, существует определенная степень взаимозависимости двух сторон, которая позволяет прийти к соглашению, выгодному для обеих сторон. Безусловно, стороны не будут соглашаться друг с другом, но, тем не менее, они бы хотели прийти к какому-либо соглашению, т.к. ни промедление, ни борьба за свои интересы не принесут им пользы» (Мастерпирк 1993, с. 10).

незаметен и «происходящее на нем случается без какого-либо сознательного решения» или «подспудно»; в-третьих, суждение, что на первом уровне речь «касается существа дела», а на втором — «процедуры решения вопросов по существу».

Нам представляются также верными как суждения о том, что конфликт и переговоры в рамках конфликта — это с необходимостью двухуровневая структура, так и о том, что это, как правило, остается незамеченным. Последнее, на наш взгляд, обусловлено тем, что «модели» переговоров обрабатываются преимущественно на эмпирическом материале эпизодических конфликтов. Их же особенностью является как раз то, что для них уровни игры и метаигры, т.е. принципы выработки решения и сами решения, фактически совпадают<sup>12</sup>. Поэтому принципиальная разница между уровнями если и становится эмпирически очевидной, то лишь в случае конфликтов периодических.

А вот что касается «существа проблемы», то представление о нем непосредственно зависит от понятия и модели конфликта, которые берутся на вооружение тем или иным автором. То «существо проблемы», которое имеют в виду Р.Фишер и У.Юри, связанное с непосредственным удовлетворением интересов каждой из сторон переговоров, — это лишь проблемы каждой из сторон в их отдельности, а вовсе не существо конфликтных отношений сторон, их взаимодействия. Говоря их же языком, в процессе переговоров должны в первую очередь быть установлены «правила игры», а уж на основе этих правил достигнуто взаимоприемлемое удовлетворение интересов тех или иных участников переговоров (сторон конфликта).

Вопреки распространенному убеждению ни потребностно-мотивационная, ни когнитивная дивергенция сами по себе еще не определяют характер социального взаимодействия. Поэтому эмпирической почвой конфликтов может быть любая определенность общественной жизни. А значит, сущность конфликта инвариантна подобным определенностям самим по себе, и его смысл связан не с предметным содержанием противодействия (т.е. не с тем, по поводу чего оно возникает и разворачивается), а с его формой регуляции. Другими словами, конфликты порождаются дефицитной регуляцией взаимодействия. Соответственно такого рода теория может быть названа «регуляционной».

Это суждение опирается на представление, что характер социального взаимодействия существенным образом определяется той парадигматикой, ко-

<sup>12</sup> Ср., например: «при сотрудничестве участники переговоров строят новые отношения, позволяющие им получить некий новый продукт. Их цель состоит в том, чтобы договориться о «вкладе» каждого, а также об организации взаимодействия и распределения полученного. Иначе ставится задача в конфликте. Здесь основной акцент делается обычно на распределении или перераспределении имеющегося. Для участников переговоров проблемой является, образно говоря, не то, как «испечь пирог», а то, как разделить его» (Лебедева 2007).

торая каждая из сторон «по умолчанию» и независимо от степени осознания втягивает в общее пространство (ситуацию) на правах регулятора процессов поведения в реальном времени, т.е. теми ожиданиями (экспектациями), в которых находит свое выражение представление о том, что может и должна (и, соответственно, чего не может и не должна) взаимодействующая сторона делать. Если одна из сторон, с точки зрения другой, осуществляет действия, которые не может и не должна осуществлять, то и возникает конфликт. Другими словами, конфликт лишь делает явным латентную несовместимость регуляторов взаимодействия, которыми руководствуются его стороны.

Ведь в конечном счете конфликты отличаются от других форм социального взаимодействия прежде всего то, что это — «игры без правил» (в смысле единых правил, обязательных для обеих сторон), где каждый сам себе устанавливает правила и сам же решает, следовать им или нет. Действия каждой из сторон основаны на собственном интересе и целеопределены, но это — определенность действий сторон, а не их взаимодействия.

Отсюда — неопределенность (спонтанность, ситуативность и незавершенность) подобного противодействия самого по себе. Лишним аргументом в пользу такого суждения может служить то обстоятельство, что, когда конфликт рассматривается как амбивалентное явление, то именно регулируемость есть качество, с которым связывается возможность позитивного влияния конфликта на общественную жизнь. С точки же зрения ординальности модели именно нерегулируемость и представляет собой основное содержание конфликта в его чистом виде, ибо отсутствие единой парадигматики (единых «правил») и означает дефицитность регуляторов конфликта как рационального и осмысленного — интегрированного — взаимодействия.

В качестве основы выделения конструктивных форм методическая рефлексия рассматривает корреляцию интересов сторон конфликта. В случае совпадения интересов в качестве такой идеально-типологической формы — взаимовыгодное сотрудничество, а в случае противоположности — соперничество или борьбу. Ориентируясь на них, «вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон» (Фишер, Юри 1992, с. 19).

Другими словами, основная стратегия переговоров связывается с анализом сочетания интересов сторон конфликта и для каждого из них выбора своей конструктивной формы взаимодействия. «Мне кажется, что людям все-таки еще трудно осознать тот факт, что тактики борьбы и сотрудничества могут быть использованы в комплексе. Долгое время мы мыслили и действовали под влиянием жесткого разделения между согласием и конфликтом. Тем не менее, я вижу абсолютно возможной комбинацию сотрудничества и борьбы и строгого следования своим интересам. Можно даже сказать, что эта комбинация придает отношениям оттенок продуктивного напряжения и энер-

гичности. Борьба и сотрудничество являются как бы дополняющими друг друга элементами. В этом случае переговоры можно представить как динамическое равновесие между борьбой и сотрудничеством» (*Мастенбрук 1993, с. 12*)<sup>13</sup>.

Каковы же механизмы доопределения конфликта, которые позволяют сделать его регулируемым, какие действия в ходе переговоров способны внести большую определенность во взаимодействие сторон?

В теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) есть простой принцип перевода нерегулируемой системы в регулируемую. Если в системе нет элемента(ов), на которые можно воздействовать для ее регуляции, то следует в эту систему такой(ие) элемент(ы) внести, связав с другими элементами. Именно эта связь и выступит транслятором регуляторных воздействий на систему.

В переговорной практике, если она эффективна, новые элементы не могут не вноситься в «систему» конфликта в процессе переговоров, однако по большей части это остается неосознанным на уровне методической рефлексии или осознанным в частной и ограниченной форме. Как это делают, например, те же Р.Фишер и У.Юри, обсуждая особенности своей «гарвардской стратегии (метода)» ведения переговоров: «В отличие от всех других стратегий использовать ее даже легче в том случае, если другая сторона будет знакома с этой стратегией. Если они, т. е. другая сторона, прочитают эту книгу, тем лучше» (*Фишер и Юри 1992, с. 23*)<sup>14</sup>.

Речь идет о конфликтологических знаниях и умениях использовать эти знания в конкретной ситуации для ведения переговоров (т.е. о конфликтопрактических компетенциях сторон и посредников переговоров). Собственно говоря, необходимость в выработке подобных знаний и стимулировала становление и развитие конфликтологии. Причем, как и всякое гуманитарное знание, подобное знание является деятельным знанием и адресовано не только и не столько стороннему «наблюдателю», сколько самим субъектам переговоров в качестве средств организации и самоорганизации мыслительности противоборствующих сторон.

Как известно, предпосылкой естественнонаучного подхода является такое противопоставление *объекта и знания* о нем, в рамках которого объект обладает независимым от знания бытием, а знание (содержание знания) — в той мере, в какой оно выступает как знание объективное, — наоборот, зависимым и определяемым объектом в его бытии. Область социокультурных явлений той или иной гуманитарной дисциплины имеет дело с такими «объектами», неотъемлемой и отличительной особенностью которых является наличие в их составе и структуре таких элементов, как «знания», и, следовательно,

<sup>13</sup> Следует иметь в виду, что В.Мастенбрук исходит из триарной типологии базовых форм социального взаимодействия: «сотрудничество — переговоры — борьба».

<sup>14</sup> То есть, по сути дела, даже для них это не принцип, а лишь возможность и благое пожелание.

но, такого отношения между объектом и знанием, в рамках которого не только знание зависит от объекта, но и объект от знания. Другими словами, для социокультурного способа бытия характерным выступит как раз то, что здесь объект и знание не могут быть противопоставлены друг другу, так как знание оказывается элементом самого объекта, конституируя такую форму их единства, как *субъектность*.

Включение в переговорный процесс *метазнаний*, т.е. конфликтологических категорий и теоретических схем, и на их основе рефлексии конкретной конфликтной (и переговорной) ситуации и является способом увеличения *определенности* взаимодействия и способно превратить его во взаимодействие регулируемое. Обычно же методическая рефлексия основной упор делает на знания-понимании лишь первого уровня, и речь идет о понимании и учете предметных интересов, точек зрения, эмоционального состояния и т.п. другой стороны. Включение этих знаний в переговорный процесс важно и необходимо, но их значение относительно и определяется контекстом (рамкой), задаваемым именно метазнаниями.

Переговоры предпринимаются с целью добиться согласия (*соглашения*) между противоборствующими сторонами. Тем самым основной смысл переговоров — интеграция (в определенной степени и в определенном отношении) противостоящих в конфликте сторон-субъектов. *Эпистемологизация* и на ее основе согласованное «видение» ситуации через призму конфликтологических знаний как идеализованных мыслительных средств, обладающих объективным (т.е. независимым от конкретных позиций сторон) содержанием, и есть первое условие такой интеграции. А она невозможна, если такие средства, задающие некоторую вполне однозначную модель конфликта, не становятся основой переговорного процесса для обеих его сторон.

Таким образом, переговоры не просто будут «даже легче» в том случае, если обе стороны в равной мере станут обладать сопряженной конфликтной компетентностью, а полноценные рациональные переговоры вообще без этого невозможны.

### Переговоры в оргконфликтном подходе

Пассивное завершение конфликта связано с *истощением необходимых ресурсов* с одной или обеих сторон. Это своего рода механическое его завершение, когда либо одна сторона в результате истощения прекращает свои действия (противодействие), в то время как другая еще способна действовать, либо обе стороны оказываются истощенными и дезактивированными<sup>15</sup>. В тех случаях, когда ресурсы оказываются практически неистощимыми или возобновляемыми с обеих сторон, то и конфликт пассивным образом не завершаем.

<sup>15</sup> Точно так же, как сам собой заканчивается пожар, когда выгорает все, способное гореть.



Активное завершение конфликта также возможно как в одностороннем, так и в двустороннем порядке. В одностороннем порядке активное завершение конфликта отличается от пассивного тем, что одна из сторон прекращает противодействие в результате принятия решения, на основе отрицательной прогностической оценки соотношения затрат и выгод от продолжения противодействия. Другими словами, в одностороннем порядке конфликт завершается действием одной из сторон (то, что обычно и называют признанием поражения). Активное завершение конфликта в двустороннем порядке возможно только через *взаимодействие по поводу конфликта*, т.е. переговоры.

Выделенные моменты методически-обобщенного переговорного опыта можно использовать в качестве предварительных предположек рассмотрению коммуникативно-мыслительного пространства (*пространства переговорного процесса*) в оргконфликтном подходе (Пископель 2002).

С характерной для него точки зрения конфликты являются не естественными, а естественно-искусственными образованиями. Поэтому не может быть никакой естественнонаучной (натуралистической) теории конфликта и малоосмысленной оказывается чисто исследовательская деятельность по поиску «законов» конфликтов, ибо они как «естественные» явления не обладают никакой определенностью (закономерностью)<sup>16</sup>. Оргдеятельностный подход строится на идее придания естественной основе конфликта (непосредственно по первичному противодействию) искусственной определенности, на возможности *сделать его определенным* за счет введения в него артефактов.

*Общей рамкой* организации и ведения переговоров становится здесь *разделение и отделение двух проблемно-тематических пространств (областей) переговорного процесса* (пространств объективного противодействия субъектов взаимодействия и жизнедеятельности индивидуальностей, его осуществляющих), *удержание их в такой противопоставленности друг другу и «работа»* в каждом из них в соответствии с их имманентной «природой» и логикой (социотехнической, в одном случае, и психотехнической — в другом). Причем такое разделение и удержание не может стать результатом некоторого акта, а должно быть одним из внутренних процессов процесса переговоров<sup>17</sup>.

*Основная онтологическая предпосылка* для ведения переговоров — многоуровневое (минимально — двухуровневое) строение социального взаимодействия и полагание, что именно *парадигматика*, матрица сопряженных регулятивов («правила игры»), в конечном счете определяет конкретную целостность социального действия, а разные действия типологически различаются

<sup>16</sup> Известный тезис Р. Дарендорфа, что «общее объяснение структурной подоплеку всех социальных конфликтов невозможно», выражает, по сути дела, ту же мысль, только в дефицитной форме.

<sup>17</sup> «Отделение людей от проблемы — не устает напоминать Р. Фишер и У. Юри — не является чем-то, что вы можете однажды сделать и забыть об этом; вы должны продолжать работать в этом направлении» (Фишер, Юри 1992, с. 55).

своей парадигматикой (своими «правилами»). Причем, если ни мотивационная, ни когнитивная дивергенция не имеют прямого отношения к сути конфликтных отношений, то, в отличие от них, дивергенция парадигматическая — прямая дорога к конфликту (см.: Пископель 2002).

*Основной задачей переговоров является доопределение* нерегулируемого и тем самым деструктивного противодействия до рациональных, конструктивных форм социального взаимодействия. Если исходить из обобщенной типологии таких форм, образованных «решеткой» дуальных отношений — «сотрудничество — сообщничество»; «конкуренция — конфликт»; «сотрудничество — конкуренция»; «общничество — конфликт»; — то в качестве конструктивных выступают «конкуренция» (конструктивное противодействие) и/или «сотрудничество» (конструктивное содействие) субъектов взаимодействия (см.: Пископель 1994).

Оргдеятельностный подход (его идеализованные схемы) ориентирован на социотехническую практику переговорного процесса, поскольку именно с ней связывает особенности конфликтного взаимодействия, полагая тем самым, что психотехническая практика, будучи необходимой для поддержания и нормализации переговорного процесса, призвана обеспечивать лишь всеобщие коммуникативно-психологические условия реализации основного процесса<sup>18</sup>.

Другими словами, идеализованные схемы социотехнической практики в общем случае «ортогональны» психотехническим, и реальная, полнообъемная (та, что называется обычно комплексной) конфликтнопрактика — это искусство совмещения социотехнических и психотехнических средств воздействия в конкретной ситуации конфликтного взаимодействия. Причем, если различать в рамках практик уровень их стратегий и тактик, то речь здесь идет о стратегической схеме переговорного процесса.

Начало переговоров — это акт, предполагающий, что первичный конфликт (вернее непосредственное противодействие) «замораживается» (на его продолжение накладывается мораторий); это — действие, преобразующее *исходную* конфликтную ситуацию в *другую* (переговорную) ситуацию, т.е. в дру-

<sup>18</sup> См. характеристику переговорного процесса, традиционно строившегося на чисто психотехнической технике у Мастенбрука в его обзоре принципов средневековой дипломатии: «Авторы того времени — представители общества, в котором люди слабо контролировали свои простейшие эмоциональные побуждения, что и получило отражение в их работах... Из читателю очевидно, что условия общественной жизни того времени требовали от человека подавления состояния вознозвольности тем или иным фактом, эмоционального притворства. Осознание того, что другие поступают так же, приводило к тому, что переговоры были близки, чтобы стать процессом опутрачивания друг друга, по крайней мере, как это может показаться в наши дни. Довольно-таки нечестный и бестактный способ для ведения общих дел. Но, с другой стороны, этот опыт можно рассматривать как стацию в процессе формирования умений владеть собой» (Мастенбрук 1993, с. 43).

гое взаимодействие — во взаимодействии по поводу первичного конфликта, который оказывается ассимилированным и включенным в новый процесс и фактически в новую объемлющую систему.

Существуют разные вариации стандартной, четырехфазной базовой процессуальной схемы конфликта (Таб. 1).

При всех вариациях эта схема оказывается одноуровневой и линейной, хотя в комментариях к ней или при анализе на ее основе примеров развития конфликтов и одноуровневость, и линейность не выдерживаются.

Внесение в явном виде в базовую процессуальную схему конфликта топоса *пространства рефлексивных состояний*, соединяющего топ непосредственного противодействия с коммуникативно-мыслительным пространством переговорного процесса, позволяет представить процесс конфликта в виде «движения» в каждом их подобных пространств (топов) в соответствии с «логикой» их внутренней организации и возможных переходов между ними. Сама базовая (четырефазная) схема превратится в этом случае в семифазную: предконфликтный рефлексивный выход; возникновение конфликтной ситуации; 1-й внутриконфликтный рефлексивный выход; конфликтное поведение (взаимодействие); 2-й внутриконфликтный рефлексивный выход; выход или разрешение конфликта; постконфликтный рефлексивный выход (Пископель 2005).

Механизм рефлексивного выхода играет в подобной схеме двойную роль. Во-первых, маркирует и расчленяет единый процесс на вполне определенные составляющие, придает ему ту или иную (искусственную) организацию. Во-вторых, является своего рода «переключателем», направляющим дальнейшее течение процесса в то или иное русло, в то или иное «пространство» (топ конфликта). Тем самым введение в стандартную схему фаз рефлексивного выхода выступает как способ и результат ее превращения из квазистатической в ординальную, в которой фазы рефлексивного выхода выступают в качестве основных разделительных, и вместе с тем соединительных, звеньев конфликта как естественного-искусственного процесса.

Здесь рефлексивные выходы становятся имманентными пограничными маркерами самого конфликта, выделяющими его с помощью предконфликтной ( $R_{pre}$ ) и постконфликтной ( $R_{post}$ ) рефлексии. Один раз — как только прогнозно-программное содержание, а другой раз — как реальное бытие, оказавшееся к этому первичному содержанию в определенном (рефлектируемом) отношении. Тем самым последовательное введение в базовую схему рефлексивно-управляющих актов превращает ее в схему самоорганизации деятельности конфликтного типа<sup>19</sup>. Это означает, что функциональность (содержа-

Таб. 1. Вариации стандартной процессуальной схемы конфликта у разных авторов

Дополн и Полюсов	возникновение конфликтной ситуации		конфликтное поведение		постконфликтная ситуация		прекращение мирного периода
	доконфликтная ситуация	осознание ситуации как конфликтной	собственно конфликт	конфликтное поведение	разрешение	выход или разрешение конфликта	
<i>Amiton</i>	эскалация	дифференциация	равновесие	интеграция	баланс сил	выход или разрешение конфликта	
<i>Pratt &amp; Rubin</i>							
<i>Walton</i>	скрытый конфликт				уравновешивание сил		
<i>Rummel</i>							
<i>Darendorf</i>	исходное состояние структуры	кристаллизация осознания интересов	сформировавшийся конфликт				
<i>стандартная схема</i>	возникновение конфликтной ситуации	осознание конфликтной ситуации	конфликтное поведение				

<sup>19</sup> Для ординальных схем справедлив известный теоретико-деятельностный принцип: схема будет достаточно точно изображать некоторое событие, если будет использована как внутреннее средство его организации (т.е. изначально это — схема-средство

тельность) конфликта как непосредственного противодействия напрямую связана с работой рефлексивного механизма, способного переводить конфликтогенную ситуацию в коммуникативно-мыслительный план, в план переговоров.

Смысловым ядром переговорного процесса является *артифакция* либо первичного, непосредственного противодействия, либо его возможности (мыслимого противодействия). Чем более конфликтологически оспособлены стороны взаимодействия, чем более разносторонней их опыт (т.е. уровень рефлексии) и средства его ассимиляции, тем больше шансов на то, что они выйдут в «пространство» парадигматического дискурса до того, как возникнет собственно противоборство «без правил». И, наоборот, чем «дественнее» они в этом отношении, тем более вероятен выход в это пространство лишь после отрицательного опыта непосредственного противоборства.

В переговорное пространство социального конфликта невозможно выйти лишь одной стороне, в переговоры бессмысленно вступать лишь с самим собой. Необходимо, с одной стороны, чтобы не одна, а обе противодействующие стороны сознавали, что они находятся в ситуации конфликта, т.е. обладали представлением о конфликте и соответствующими конфликтологическими знаниями, позволяющими идентифицировать *ситуацию*. А с другой — обе стороны относились бы к конфликтному противодействию как деструктивному явлению и решились бы вступить в переговоры, чтобы его избежать.<sup>20</sup> Только в этом случае возможно переводение этой ситуации из непосредственной в *метаconfликтную*, т.е. из конфликтного взаимодействия во взаимодействие *по поводу* конфликта.

Вполне очевидно также, что сам по себе выход в метаconfликтное пространство не гарантирует автоматического разрешения конфликта. С одной стороны, само коммуникативно-мыслительное поле может стать ареной противодействия, в том числе и конфликтного (но уже чисто интеллектуального), а с другой стороны, всегда остается опасность продолжить или начать непосредственно-практическое противодействие.

Другими словами, в общем случае (т.е. по «факту») в переговорном пространстве могут развертываться все виды социального взаимодействия, только в их символической форме. Поэтому они могут быть представлены с помощью тех же дуальных отношений, с помощью которых типологически выделялось само конфликтное взаимодействие.

Но если в переговорном пространстве начинается такое противодействие, то оно оказывается «переговорным» чисто функционально (по отно-

самоорганизации). И в этом выражается отличие бытия социокультурных объектов от бытия объектов натуральных, и, в частности, конфликтного подхода от теории конфликтов (Пископелъ 2005).

<sup>20</sup> Хорошо известен феномен «ложных» переговоров, когда одна сторона использует «переговоры» лишь для укрепления своей позиции, пополнения ресурсов для дальнейшего продолжения непосредственного противодействия.

шению к непосредственно-первичному противодействию) и номинально. На подобные «переговоры», сами становящиеся ареной конфликта, естественно, может быть перенесена схема конфликта (в данном случае семифазная), и, следовательно, разрешение «переговорного конфликта» через переговоры-2 предполагает выход в мета-метаconfликтное пространство, новую рефлексивную возгонку и т.д.<sup>21</sup> В этом случае участники переговоров или «проваливаются» на уровень непосредственно-первичного конфликта, или происходит лишь сдвигка, «возгонка» первичного конфликта, не разрешающая исходного противоречия, а порождающая новые противоречия, но более высокого уровня. Именно в подобной ситуации говорят о провале переговоров.

Так как выход в переговорное пространство есть лишь возможность разрешения конфликта, то всегда остается опасность вновь «провалиться» на уровень первичного конфликта с любого уровня конкретного эмпирического метаconfликтного взаимодействия, т.е. продолжить или начать непосредственно-практическое противодействие.

Во многом подобные метаморфозы зависят от того, является ли конфликт «закрытым» или «открытым» в отношении интересов, преследуемых его сторонами, и средств их удовлетворения. Другими словами, зависят от того, готовы ли стороны открыто обсуждать свои и взаимные интересы и средства в процессе коммуникации или хотя бы одна из сторон предпочитает, чтобы другая сторона лишь догадывалась о них, и готова использовать эту неопределенность в своих целях.

У переговоров два исхода: или стороны «договорятся» между собой и их взаимодействие приобретает новую форму, или «не договорятся» и первичный конфликт будет «заморожен». Но даже в этом, втором, случае это не будет прямое продолжение первичного конфликта, поскольку в нем так или иначе будет задействован опыт рефлексии и переговоров.

Очевидно, для того чтобы переговоры были успешными и не остались лишь номинальными, переговорное пространство должно обладать определенными свойствами, обеспечивающими его замкнутость, вести к разрешению конфликта, его преобразованию в конструктивное взаимодействие.

Любые успешные *переговоры* вечно *договор* (соглашение), фиксирующий достигнутое согласие сторон, в соответствии с которым и осуществляется дальнейшее, уже внешнесогласованное регулирование взаимодействия кон-

<sup>21</sup> В принципе, для острых и опасных конфликтов, типа военных или этноконфессиональных, такая «возгонка» может быть формой и способом их виртуального завершения. Ведь в этом случае действует мораторий на непосредственно-практическое противодействие, чреватое разрушениями и потерями, а гарантированных конечных способов их завершения вообще не существует, пока существует сам интегративный субъект противодействия, отождествляющий себя с корпусом соответствующих этноконфессиональных ценностей.

фликтовавших сторон<sup>22</sup>. Изменение формы взаимодействия напрямую связано с преобразованием парадигматик взаимодействующих сторон (с изменением самих «правил игры»). Чисто конструктивная переработка исходных «правил», открывающая возможность перевода конфликтных отношений в отношении *сотрудничества и/или конкуренции* (а в этом вся суть переговорного процесса), приобретает права новой парадигматики в результате ее *легитимации* сторонами взаимодействия.

Если конфликтная ситуация возникает по тем или иным причинам в хорошо освоенном (в культурно-нормативном смысле) социальном пространстве, то основным направлением преобразования конфликтующих парадигматик является их сведение к социально гарантированным, общественно значимым формам или уподобление им как «образцам» (в культурно-нормативном смысле). В тех же случаях, когда такая ситуация складывается в неосвоенных областях социальной жизни, на своего рода «ничейной» территории и такое сведение невозможно, необходимо оригинальное парадигматическое конструирование.

Естественно, что большая часть эмпирических конфликтов располагается между двумя такими полюсами и их разрешение опирается как на элементы апелляции к принципам, правилам и культурным нормам (парадигматике) организации «подобных» взаимодействий, так и на собственно креативные, ситуативные элементы, связанные с особенностями конкретного взаимодействия «здесь и теперь».

То есть такой договор в динамической системе конфликта выполняет парадигматическую функцию в отношении продолжающегося взаимодействия, а *релятивизация, преобразование и легитимация* парадигматики и определяют содержательную сторону переговорного процесса.

Но какой же договор, какое соглашение сторон может обеспечить замкнутость и самого переговорного пространства и вести к разрешению конфликта (его преобразованию в конструктивное взаимодействие)? Очевидно, такое, оценка которого не будет зависеть от времени, прошедшего с его заключения, и поэтому не потребует пересмотра с той стороны, которая придет к выводу, что такое соглашение ее «ущемляет» (т.е. *несправедливо*) и, следовательно, такое, за которое она может не нести *ответственности*. Фишер и Юри называют такое соглашение *разумным*. Причем «разумным можно назвать та-

кое соглашение, которое максимально отвечает за законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является договорным и принимает во внимание интересы общества» (Фишер, Юри 1992, с. 24).

Парадигматический план социального взаимодействия — это план долженствования, в котором обретают конкретный операционально-действенный смысл ценности *правильного* (правила) и тем самым *справедливого* в этой сфере. Легитимным заключенное в результате переговоров соглашение окажется на деле, а не на словах, только тогда, когда обе стороны станут рассматривать требования (правила), которым они обязуются подчинить свою будущую активность, как справедливые, а не навязанные лишь одной из сторон в результате ее временной «слабости» в конфликтной ситуации. Только тогда они возьмут на себя ответственность за их выполнение<sup>23</sup>.

Продуктивность таких требований к соглашениям в отношении конфликтов периодических очевидна, поскольку именно договорность их действия способна эти конфликты разрешать. Но и по отношению к эпизодическим конфликтам они сохраняют свою прагматическую ценность, если иметь в виду не идеализованную модель автономного конфликта, а реальный контекст социального взаимодействия. Методическая рефлексия учитывает это обстоятельство, указывая, что любые переговоры имеют два аспекта: разрешают конкретную конфликтную ситуацию для удовлетворения текущих интересов и воздействуют на будущие «отношения» между сторонами<sup>24</sup>. Поэтому любое соглашение должно учитывать эти будущие «отношения» и стремиться к тому, чтобы оно способствовало развитию будущих отношений и будущих переговоров, а не мешало им. Более того, в общем случае продолжение отношений в итоге оказывается важнее, чем результат каких-то конкретных переговоров.

### Литература

- Анципов А.Я. Эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов / <http://www.vusnet.ru/biblio>
- Бойко В.В., Ковалев А.Г. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения / Психологический журнал. Т.4. №3. 1983.

<sup>22</sup> Методическая рефлексия обычно фиксирует это в такой форме: «Переговоры — это процесс обмена информацией, продолжающийся до тех пор, пока не начнет обретать явные формы выгодный для обеих сторон компромисс. Умение ненавязчиво и постепенно направить процесс обмена информацией в такое русло, чтобы интересы и ожидания обеих сторон постепенно приходили к общему знаменателю, — поистине можно назвать искусством. Только после того, как стороны позволяют друг другу вынуждены в занятую ими позицию, понять их стиль аргументации, будут просматриваться возможные решения проблем» (Мастербрук 1993, с. 17).

<sup>23</sup> Отсюда подчеркивание опытных переговорщиками важности доверия и уважения, сохранения благонадежности и честности, постоянства и предсказуемости в действиях и т.п.

<sup>24</sup> Поскольку имеются в виду и те отношения, которые возникнут между ними в будущих конфликтных ситуациях, то фактически схемы эпизодических конфликтов таким образом, задним числом, достраивают до схем конфликтов периодических — как более адекватно отражающих конкретные реалии социального конфликтного взаимодействия.

- Бродаль Х.* Девять ступеней вниз, или ссоры — конфликты — войны // Знание — сила. № 11. 1991.
- Выготский Л. С.* Собрание сочинений. Т. 1, М., 1982.
- Донцов А.И., Полозова Т.Л.* Проблема конфликта в западной социальной психологии // Вопросы психологии. №6. 1980.
- Иордан М.* Наука национального примирения // Общественные науки и современность. №4. 1992.
- Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии / [http://gosprav.ru/lebedeva\\_settlement](http://gosprav.ru/lebedeva_settlement)
- Леонов Н.И.* Онтологическая сущность конфликтов // Хрестоматия по конфликтологии / <http://www.vusnet.ru/biblio. a>
- Леонов Н.И.* Номотетический и идеографический подходы в конфликтологии // Хрестоматия по конфликтологии / <http://www.vusnet.ru/biblio. b>
- Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга. КИС. 1993.
- Пископпель А.А.* Конфликт: социокультурное явление и научное понятие // Этнометодология: проблемы, подходы, концепции. Вып. 1. М., 1994.
- Пископпель А.А.* Концептуальные предпосылки организационно-деятельностной модели социального конфликта // Вопросы психологии. №6. 2002.
- Пископпель А.А.* Рефлексия в оргдеятельностной модели социального конфликта // Социальный психолог. Вып.2. 2005.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. Или переговоры без поражений. М., 1992.
- Darendorf R.* Classes and Class Conflict Society. Standorf, 1965.
- Pruitt G.D., Rubin J.Z.* Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement. N.Y.: Random House. 1986.
- Rummel R.J.* Peace Endangered. The Reality of Detente. Beverly Hills (Cal.); London: Sage Publ., 1976.
- Walton R.E.* Managing Conflict. N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.