

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Стратегии примирения и переговоры

Глава 5. Социальная психология





Цель лекции: сформировать у слушателей представление о стратегиях примирения и переговорах

План:

1. Контакт;
2. Кооперация;
3. Коммуникация;
4. Умиротворение.

Деструктивный конфликт – порождение сил зла. Однако есть силы, способные разрешить конфликт конструктивно. Что же это за силы, создающие мир и гармонию?

Внимание социальных психологов сосредоточено на четырех стратегиях, помогающих врагам стать друзьями. Их легко запомнить как четыре «К» примирения: контакт, кооперация, коммуникация и консилиация (умиротворение).

Контакт

Что произойдет, если два конфликтующих человека или две конфликтующие группы вступят в тесный контакт? Поможет ли это им лучше узнать друг друга и проникнуться взаимной симпатией? Может быть, да, а возможно, и нет. Нам известно, что негативные ожидания делают наши суждения пристрастными и вызывают самоосуществляющееся пророчество. Но нам также известно и другое: территориальная близость в сочетании со взаимодействием, ожиданием этого взаимодействия или сам факт присутствия индивида способны усилить симпатию.

Улучшает ли десегрегация расовые установки?

Школьная десегрегация принесла вполне реальную, поддающуюся измерению пользу, в частности, в колледжах увеличилось число чернокожих студентов и выпускников. Привела ли десегрегация в таких сферах, как образование, проживание и работа, также к благоприятным социальным результатам? Однозначно ответить на этот вопрос нельзя.

С одной стороны, результаты многих исследований, проведенных вскоре после того, как по окончании Второй мировой войны началась десегрегация, позволяют говорить о существенном улучшении отношения белых американцев к афроамериканцам. Межрасовые контакты способствовали уменьшению предрассудков; сказанное в одинаковой мере относится к служащим и посетителям супермаркетов, к морякам торгового флота, к чиновникам правительственных учреждений, к офицерам полиции, к людям, живущим по соседству, и к студентам. Так, незадолго до окончания Второй мировой войны в армии были частично десегрегированы несколько стрелковых рот. Когда был проведен опрос, оказалось, что в тех ротах, которых не коснулась десегрегация, её одобряют 11% белых солдат, а в тех, где она была проведена частично, – 60%.

Изучив все доступные публикации, Уолтер Стивен пришел к выводу: десегрегация не оказала существенного влияния на расовые установки. Что касается афроамериканцев, то для них наиболее ощутимым следствием десегрегации среднего образования явилось увеличение шансов на обучение в десегрегированных (или предназначенных преимущественно для белых) колледжах, на проживание в десегрегированных домах и микрорайонах и на работу в десегрегированных организациях.

Так что в некоторых случаях десегрегация способствует изживанию предрассудков, а в некоторых – нет. Это несоответствие результатов разожгло «детективный азарт» исследователей. В чем причина? До сих пор мы рассматривали все случаи десегрегации вместе. В реальной же жизни десегрегация реализуется разными способами и в разных условиях, сильно отличающихся друг от друга.

В каких случаях десегрегация улучшает расовые установки?

Может ли количество межрасовых контактов быть одним из факторов? Судя по всему, – да. Чтобы понять, с кем дети данной расы обедают, бездельничают и разговаривают,



исследователи посетили десятки десегрегированных школ. Контакты зависят от расовой принадлежности. Белые преимущественно общаются с белыми, чернокожие – с чернокожими. Школьные программы, нацеленные на выявление способных детей, нередко способствуют ресегрегации: появляются классы, в которых академически успешные белые дети составляют большинство.

Дружба. Более обнадеживающие результаты первых исследований свидетельствуют о том, что, в отличие от совместного обучения в школах, совместная работа (служащие магазинов), служба в армии и совместное проживание с присущими им многочисленными межрасовыми контактами весьма существенно снижают уровень противостояния, характерный для начальных межгрупповых контактов. Аналогичные результаты получены и при изучении продолжительных личных контактов между белыми и чернокожими заключенными или между белыми и чернокожими девушками, которые вместе отдыхают в десегрегированном летнем лагере.

Равноправный контакт. Социальные психологи, поддерживавшие десегрегацию, никогда не утверждали, что улучшению установок способствуют любые контакты. Они не ожидали ничего хорошего от тех контактов, которые строились на конкуренции или неравенстве, или не поддерживались тем, кто обладает властью. Поэтому важны не любые, а равноправные контакты, такие как контакты между служащими магазина, солдатами, соседями, заключенными или обитателями летнего лагеря.

Кооперация

Хотя равноправный контакт и полезен, иногда его недостаточно. Что может сделать миротворец, столкнувшийся со столь глубоко укоренившейся враждой? Вспомните успешные и безуспешные примеры десегрегации. Десегрегация солдат стрелковых рот не только способствовала равноправным контактам белых и чернокожих солдат, но и сделала их взаимозависимыми. Они вместе сражались с общим врагом и стремились к одной общей цели.

Общая внешняя угроза

Случалось ли вам когда-нибудь вместе с другими становиться жертвой природных катаклизмов, быть новичком в какой-либо группе, а потому страдать от насмешек «старожилых», быть наказанным учителем или подвергаться преследованиям из-за вашей социальной, расовой или религиозной принадлежности? Если да, то вы помните, что сблизились с теми, кто переживал эти трудности вместе с вами. Возможно, когда вы помогали друг другу выбираться из снега или боролись с общим врагом, те социальные барьеры, которые прежде разделяли вас, рухнули.

Такое дружелюбие типично для тех, кто вместе пережил общую угрозу. К такому выводу пришел Джон Ланзетта, когда создал группы, в каждую из которых вошли 4 морских кадета из Службы подготовки офицеров резерва, поручил каждой из них решение определенной проблемы, а затем по громкой связи стал говорить членам одной из групп, что их ответы неверны, что они действуют менее эффективно, чем можно было бы ожидать, и что ход их рассуждений никуда не годится. Ланзетта видел, как повлияли на членов группы его слова: они стали относиться друг к другу более дружелюбно и меньше спорили, в их действиях сотрудничество преобладало над конкуренцией. Они сплотились, потому что над ними нависла общая угроза.

Экстраординарные цели

По своей объединительной силе экстраординарные цели подобны тем, что возникают в случае внешней угрозы; это цели, которые подчиняют себе всех членов группы и требуют совместных действий. Чтобы положить конец «междоусобице» «Орлов» и «Гремучих змей»,



Музафер Шериф поставил перед ними именно такую цель. Он инсценировал проблему снабжения лагеря питьевой водой, решение которой требовало сотрудничества обеих групп. Сотрудничество оказалось необходимым и тогда, когда мальчикам представилась возможность взять на прокат весьма дорогой фильм, оплатить который они смогли только в складчину. Когда во время одной поездки «сломался» грузовик, кто-то из работников лагеря «случайно» оставил поблизости канат для перетягивания, и одному мальчику пришла в голову мысль попробовать общими усилиями «сдернуть» грузовик с места. Когда грузовик действительно завелся, ребята дружескими взаимными похлопываниями по спине отметили свою общую победу в «перетягивании каната с грузовиком». Поработав сообща над достижением таких экстраординарных целей, мальчики стали вместе есть и проводить время у костра. Между бывшими врагами стали возникать дружеские связи. Вражде пришел конец.

Совместные усилия «Орлов» и «Гремучих змей» увенчались успехом. Но стали бы отношения подростков столь же гармоничными, если бы они не решили проблему воды, не набрали достаточно денег, чтобы оплатить прокат фильма, и не «победили грузовик» в перетягивании каната? Скорее всего, нет. Результаты экспериментов, которые были проведены Стивеном Уорчелом и его коллегами при участии студентов Университета штата Вирджиния, подтверждают, что улучшению отношений двух соперничающих групп способствует только успешное сотрудничество. Если совместные усилия групп, которые прежде конфликтовали, терпят неудачу и, если обстоятельства позволяют группам свалить вину за это друг на друга, конфликт может усугубиться.

Обучение в сотрудничестве

До сих пор мы говорили о более чем скромных социальных преимуществах типичной школьной десеграции (та, что не сопровождалась возникновением дружеских связей и равноправных отношений) и чрезвычайно позитивных социальных последствиях успешного сотрудничества членов соперничающих групп. Можно ли, объединив эти результаты, предложить конструктивную альтернативу традиционному способу десеграции? Несколько групп исследователей независимо друг от друга полагают, что можно. Каждая из них попыталась ответить на следующий вопрос: можно ли, без ущерба для знаний учащихся создать условия, благоприятствующие межрасовым дружеским контактам, если в процессе обучения дети будут не соревноваться, а сотрудничать друг с другом? При всем разнообразии их методов – все работали со смешанными учебными группами, которые периодически соревновались друг с другом, – полученные ими результаты поражают и обнадеживают.

Можно ли утверждать, что учащиеся, объединенные в межрасовые спортивные команды или участвующие всем классом в работе над каким-либо проектом, менее обременены расовыми предрассудками?

Роберт Славин и Нэнси Мэдден, проанализировав результаты опроса 2400 учащихся из 71 средней школы США, пришли к весьма оптимистическому выводу: друзей среди представителей других рас и позитивные расовые установки имеют в основном те дети, которые играют и работают вместе.

Изучив в штате Флорида 3200 учащихся средних классов, Чарльз Грин и его коллеги пришли к такому же выводу. Расовые установки учащихся школ с межрасовыми учебными «командами» более позитивны, нежели расовые установки учащихся традиционных школ, где преобладает соревновательный контекст.

Дают ли результаты этих корреляционных исследований основание утверждать, что межрасовые контакты, возникающие там, где дети не соревнуются, а сотрудничают, улучшают расовые установки? Как и в других случаях, чтобы ответить на этот вопрос, нужны эксперименты. Нужно создать несколько смешанных групп, которые будут работать вместе, и контрольную группу. Именно так и поступили Славин и его коллеги: они разделили классы на смешанные команды, в каждую из которых вошли 4 или 5 учеников с разной успеваемостью – от отличников до двоечников. Члены одной команды вместе сидели в классе, вместе изучали все предметы и в конце каждой недели вместе с другими командами участвовали в турнире,



который проводился в классе. Все члены команды вносили свой вклад в общекомандный балл; иногда они соревновались с членами других команд, сопоставимыми с ними по успеваемости, а иногда – с собственными прежними результатами. Шанс добиться успеха был у каждого. Более того, у членов команды были веские основания помогать друг другу во время подготовки к очередному турниру, в зависимости от его темы они могли натаскивать друг друга по дробям, по правописанию или по истории. Командные турниры более, чем личные соревнования, способствовали тесным контактам и взаимной поддержке.

Обучение в сотрудничестве благоприятствует и расцвету межрасовых дружеских отношений. Дети, принадлежащие к национальным меньшинствам, начинают лучше учиться (возможно, потому, что им помогают одноклассники). По окончании экспериментов многие педагоги продолжают работать по методикам, предполагающим сотрудничество учащихся. «Очевидно, что из всех известных нам сегодня способов улучшения межрасовых отношений в десегрегированной школе обучение в сотрудничестве – самый эффективный», – писал Джон Мак-Конахи, специалист по межрасовым отношениям.

Итак, сотрудничество и равноправные контакты оказывают позитивное влияние на подростков в летнем лагере, на управленцев промышленных предприятий, на студентов колледжей и на школьников. Можно ли распространить этот принцип на все человеческие отношения независимо от их уровня? Способствуют ли объединению семей такие совместные действия, как обработка земли, ремонт старого дома или плавание на небольшом парусном судне? Благоприятствуют ли общинной идентификации возведение хозяйственных построек, хоровое пение или совместное подбадривание своей футбольной команды? Улучшится ли взаимопонимание между странами, если они станут сотрудничать в сфере науки, в освоении космоса, если они объединят свои усилия в борьбе с голодом и за сбережение природных ресурсов, если граждане разных стран будут общаться и дружить друг с другом? Есть немало свидетельств в пользу того, что на все эти вопросы можно ответить утвердительно. А это значит, что перед нашим разобщенным миром стоит важная задача – признать, что у нас есть общие экстраординарные цели, определить их и разработать план совместных действий, направленных на их достижение.

Групповая и экстраординарная идентификации

В реальной жизни нам нередко приходится примирять несколько идентификаций. Сначала мы признаем свою идентификацию в качестве члена подгруппы (в качестве ребенка или родителя), затем преодолеваем её и признаем свою экстраординарную идентификацию (в качестве члена семьи). Смешанные семьи и транснациональные корпорации заставляют своих членов и работников задумываться над тем, кем они были и кем стали. Можно одновременно и гордиться своим этническим происхождением, и ощущать свою идентификацию с тем обществом или с той страной, к которым принадлежишь. Идентификация с подгруппой и социальная сплоченность могут сосуществовать. Воистину, осознание собственной принадлежности одновременно к нескольким группам – это путь к толерантности.

Со временем идентификация с новой культурой становится более сильной. Второе поколение китайских иммигрантов, живущее в Австралии или в США, ощущает свою китайскую идентификацию несколько менее остро, а свою новую идентификацию несколько более остро, чем первое поколение, родившееся в Китае. Однако нередко бывает так, что третье поколение иммигрантов, внуки первопроходцев, ощущают большую связь со своим этносом, нежели их родители.

Такие иммигрантские страны, как США, Канада и Австралия, избежали этнических войн, потому что усиливали национальную идентификацию общенациональными идеалами. В этих странах ирландцы и итальянцы, шведы и шотландцы, выходцы из Азии и выходцы из Африки редко убивают друг друга по причине межнациональной розни. Тем не менее даже в тех странах, население которых сплошь состоит из иммигрантов, идет борьба между сепаратизмом и единством, между стремлением людей сохранить уникальность своего этноса и их единством как нации, между признанием этнического разнообразия фактом реальности и стремлением к



общенациональным нравственным ценностям. Идеалом является единство, подобное сплаву, в котором невозможно выделить отдельные отличающиеся друг от друга компоненты, что нашло свое отражение в девизе США: E pluribus unum (Нас много, но мы едины).

Коммуникация

У конфликтующих сторон есть и другие способы преодоления своих противоречий. Если между супругами, работодателем и работником или между страной X и страной Y возникают разногласия, они могут вступить в прямые переговоры друг с другом и начать договариваться. У них также есть возможность воспользоваться услугами третьей стороны – посредника, который станет вносить предложения, чем облегчит достижение договоренности. Кроме того, они могут прибегнуть и к арбитражу, т. е. вынести свои разногласия на суд того, кто изучит проблемы и найдет выход из затруднительной ситуации.

Переговоры

Какую тактику должен избрать человек, который хочет купить или продать новую машину? Начать с максимально выгодного для себя предложения, с тем чтобы, постепенно сблизив свои интересы и интересы второй стороны, получить желаемый результат, или сразу сделать жест «доброй воли» и внести разумное предложение?

Эксперименты не дают простого ответа. С одной стороны, часто те, кто больше требует, больше и получает. Типичный результат был получен в экспериментах, проведенных Робертом Чалдини, Леонардом Бикманом и Джоном Качоппо: при контролируемых условиях они обращались к разным дилерам концерна «Шевроле» и спрашивали, сколько стоит новый спортивный двухдверный автомобиль «Монте-Карло» с определенными техническими характеристиками. В экспериментальной версии они обращались к другим дилерам и поначалу занимали жесткую позицию: интересовались ценой другой машины и решительно признавали её чрезмерной («Слишком дорого. Мне нужно что-нибудь подешевле»). Когда они потом интересовались ценой на «Монте-Карло» (точно так же, как и при контролируемых условиях), оказывалось, что за нее хотят в среднем на \$200 меньше.

Неуступчивая позиция одной из сторон может опустить планку ожиданий второй стороны, и она удовлетворится меньшим. Но иногда она может обернуться и против того, кто её проявляет. Предметом многих конфликтов становится, образно говоря не пирог стабильного размера, а пирог, размер которого заметно уменьшится, если конфликт затянется. И тем не менее нередко переговорщики оказываются не способными понять свои общие интересы, тратят 20% времени на обсуждение ситуаций, в которых никто из них не выигрывает, и оба платят за это высокую цену.

Затягивание переговоров тоже невыгодно. Продолжительная забастовка приносит убытки как рабочим, так и предпринимателям. Негибкая позиция также уменьшает и вероятность достижения соглашения. Если и вторая сторона проявляет подобную несговорчивость, оба переговорщика могут оказаться в такой ситуации, когда они не в состоянии пойти на уступки без того, чтобы не потерять лицо. В 1991 г., перед началом войны в Персидском заливе, президент Буш на весь мир грозился «дать Саддаму пинка в зад». Хусейн, настроенный не менее воинственно, пообещал, что «неверные» американцы захлебнутся в собственной крови». После обмена подобными «любезностями» каждой из сторон было трудно избежать войны, не потеряв при этом лица.

Посредничество

Посредник как незаинтересованная сторона может внести такие предложения, которые позволят участникам конфликта прийти к соглашению без ущерба для их репутаций. Если



мою уступку можно приписать посреднику, который добился не меньшей уступки от моего оппонента, ни о ком из нас нельзя будет сказать, что он пошел на поводу у другого.

Превращение «я выиграл – ты проиграл» в «я выиграл – ты выиграл»

Помощь медиаторов заключается также и в том, что они облегчают конфликтующим сторонам конструктивное взаимодействие. Их первая задача – помочь сторонам ещё раз обдумать конфликт и получить информацию об интересах друг друга. Как правило, обе стороны ориентированы на соревнование по схеме «я выиграл – ты проиграл»: каждая из них считает, что достигла успеха, если оппонент недоволен результатом, а если он доволен им, значит, она проиграла. Задача посредника – заменить соревновательный по своей сути подход «я выиграл – ты проиграл» на сотрудничество, при котором действует принцип «я выиграл – ты выиграл»; для этого он должен убедить обе стороны отрешиться от своих разногласий и думать о потребностях, интересах и целях друг друга. На основании результатов своих экспериментов Ли Томпсон пришел к выводу о том, что с опытом посредники совершенствуют навыки, необходимые для того, чтобы делать конфликтующим сторонам взаимовыгодные предложения и добиваться благодаря этому таких решений, от которых выигрывают обе стороны.

По мнению конфликтологов, решающее значение имеет. Человек скорее обнаружит свои потребности и заботы, если верит в благие намерения своего оппонента. Когда доверия нет, каждая из сторон может бояться быть излишне откровенной: другая сторона может использовать во вред полученную ею информацию.

Если стороны не доверяют друг другу и их общение неэффективно, помощь третьей стороны – посредника-консультанта по проблемам семьи и брака, специалиста по трудовым спорам, дипломата – может оказаться полезной. Часто в качестве посредника выступает тот, кому доверяют обе конфликтующие стороны. В 1980-е гг. посредником в конфликте между Ираном и Ираком выступила мусульманская община Алжира, а посредником в территориальном споре между Чили и Аргентиной – Папа Римский.

Убедив конфликтующие стороны ещё раз обдумать их конфликт, который они сами рассматривают только с позиции «я проиграл – ты выиграл», посредник нередко просит каждую из сторон сформулировать и ранжировать свои цели. Когда цели совместимы, процедуры ранжирования позволяют каждой из сторон пожертвовать целями менее значимыми в пользу целей принципиальных.

Посредник может также попросить участников конфликта встать на место друг друга и аргументировать позиции друг друга или представить себе и описать чувства другого. Результаты экспериментов свидетельствуют о том, что подобные приемы благоприятствуют взаимной симпатии, делают мышление сторон менее стереотипным, а стремление к сотрудничеству – более заметным. Посредник может также попросить участников переговоров, прежде чем отвечать оппонентам, повторить от своего имени их формулировки, например: «Когда я включаю стереоустановку, ты раздражаешься».

Арбитраж

Если посредник оказывается бессильным, конфликтующие стороны могут прибегнуть к арбитражу, предоставив посреднику или любой другой нейтральной стороне право вынести решение. Как правило, конфликтующие стороны предпочитают решить свою проблему без арбитража, чтобы не утратить контроля над ситуацией. Нейл Мак-Гилликадди и другие обратили внимание на эту тенденцию, когда проводили эксперименты с участием диспутантов, пришедших в Центр разрешения споров. Когда люди знали, что в случае неудачи посредника им предстоит арбитраж, они энергичнее искали решение и менее враждебно общались друг с другом, благодаря чему их шансы обойтись без арбитража возрастали.



Умиротворение

Порой напряженность и взаимная подозрительность столь велики, что не только разрешение конфликта, но даже общение становится невозможным. Каждая из сторон может прибегнуть к угрозам и принуждению в отношении другой стороны и начать мстить ей. К несчастью, подобные действия не остаются без ответа, и происходит эскалация конфликта. В связи с этим возникает такой вопрос: даст ли положительные результаты стратегия умиротворения одной стороны, т. е. согласие другой стороны на безоговорочное сотрудничество с ней? Отнюдь не всегда. В лабораторных условиях испытуемые, соглашающиеся на безоговорочное сотрудничество, нередко превращаются в объект эксплуатации. По крайней мере в политике об одностороннем пацифизме не может быть и речи.

ПОИР – «постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности». Социальный психолог Чарльз Осгуд считает, что существует третья альтернатива – стратегия, которая реализуется достаточно решительно и способна не допустить эксплуатации, хотя она скорее может быть названа миролюбивой, нежели воинственной. Он дал ей название: «постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности». Сокращенно – ПОИР. Задача ПОИР – прекратить «раскручивание спирали конфликта» с помощью взаимных шагов к его деэскалации. Решение этой задачи базируется на таких социально-психологических концепциях, как норма взаимности и атрибуция мотивов.

ПОИР требует, чтобы одна сторона инициировала несколько небольших акций, направленных на деэскалацию конфликта, предварительно сообщив о своем стремлении к миру. Инициатор заявляет о своей готовности действовать во имя ослабления напряженности, сообщает о каждом своем шаге на пути к миру, прежде чем предпринимает его, и призывает конфликтующую сторону последовать его примеру. Подобные заявления создают определенный фон, помогающий противной стороне правильно интерпретировать то, что иначе могло быть понято превратно – как проявление слабости или обманные ходы. Они также привлекают внимание общественности, которая начинает оказывать давление на противника, вынуждая его следовать нормам взаимности.

Затем – для создания атмосферы искренности и доверия – инициатор примирения в соответствии с заявленными им ранее намерениями совершает несколько поддающихся проверке актов примирения. Результатом становится усиление давления на противника со стороны общественного мнения, требующего от него ответных шагов. Совершая разнообразные примирительные акты – а в качестве таковых может быть и предложение информации медицинского характера, и ликвидация военной базы, и отказ от запретов на торговлю, – инициатор примирения избавляет себя от существенной жертвы в какой-то одной сфере и предоставляет противнику самому определить характер своих ответных шагов. Если противник совершает ответные действия добровольно, его собственное примирительное поведение может смягчить его установки.

Стратегия ПОИР примирительная. Но это не «капитуляция в рассрочку». Другие аспекты плана таковы, что они защищают собственные интересы каждой из сторон, поскольку каждая сохраняет способность наказывать. Начальные примирительные шаги чреваты некоторым риском, но не угрожают безопасности ни одной из сторон; они скорее рассчитаны на то, чтобы обе конфликтующие стороны начали движение по пути к ослаблению напряженности. Если одна из сторон совершает акт агрессии, вторая отвечает ей тем же, недвусмысленно давая понять, что не намерена мириться с эксплуатацией. Тем не менее ответные действия не должны быть чрезмерными, чтобы не вызвать реэскалации конфликта. Если противник сообщает о своем намерении провести примирительные акции, они тоже должны быть либо эквивалентными, либо даже немного более «щедрыми». Суть стратегии ПОИР выразил Мортон Дойч, призвавший договаривающиеся стороны быть «твердыми, честными и дружелюбными».

Твердость нужна для того, чтобы противостоять угрозам, эксплуатации и грязным трюкам; честность – для того, чтобы следовать собственным моральным принципам и не отвечать на безнравственные поступки другой стороны, несмотря на её провокации, а дружелюбие – свидетельство вашей готовности инициировать сотрудничество и ответить на подобную инициативу другой стороны».



Резюме

Хотя социальные дилеммы, конкуренция и искажения восприятия легко создают и раздувают конфликты, такие не менее могущественные силы, как контакт, кооперация, коммуникация и консилиация (умиротворение), способны превратить враждебность в гармонию.

Будет ли достаточным просто создать условия для тесного контакта людей, чтобы между ними возникла взаимная симпатия? Результаты исследований, проведенных в последнее время, не подтверждают обнадеживающих результатов некоторых ранних экспериментов и свидетельствуют о том, что десегрегация как таковая мало повлияла на расовые установки в школах. Однако продолжительные, тесные и равноправные межрасовые контакты способствуют их значительному улучшению.

Контакты особенно плодотворны, если люди вместе противостоят общей угрозе или сообща работают во имя достижения какой-либо экстраординарной цели. Воспользовавшись результатами изучения кооперации в лабораторных условиях, некоторые исследователи вместо обучения, основанного на соревновании, весьма успешно внедрили в школах новый метод обучения – обучение в сотрудничестве.

У конфликтующих сторон есть возможность разрешать свои противоречия и в ходе переговоров, которые проводятся либо напрямую, либо с участием третьей стороны – посредника. Посредник может помочь оппонентам избавиться от соревновательного подхода к разрешению конфликта по принципу «я выиграл – ты проиграл» и заменить его принципиально иным подходом, основанным на сотрудничестве («я выиграл – ты выиграл»). Задача посредника так как организовать общение конфликтующих сторон, чтобы в нем не осталось искажений восприятия и возрос уровень доверия и взаимопонимания. Если же переговоры оказываются безрезультатными и достичь соглашения не удастся, конфликтующие стороны могут прибегнуть к помощи арбитра, который либо сам предлагает решение, либо выбирает последнее предложение одной из сторон.