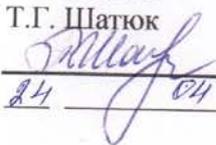


Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Факультет психологии и педагогики  
Кафедра социальной и педагогической психологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой  
социальной и педагогической  
психологии  
Т.Г. Шатюк

  
24 04 2019 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан  
факультет психологии и  
педагогики  
В.А. Бейзеров

  
16 05 2019 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«КОНФЛИКТОЛОГИЯ»

для специальности 1 – 23 01 04 Психология

Составитель:

А.Е. Журавлева, старший преподаватель  
кафедры социальной и педагогической психологии

Рассмотрено и утверждено

На заседании научно-методического совета университета

14.05. 2019 г.  
Протокол № 8

Гомель 2019

**СОДЕРЖАНИЕ**

Пояснительная записка.....	3
1 Теоретический раздел.....	6
Лекция 1 Введение в конфликтологию.....	6
Лекция 2 Общая теория конфликта.....	16
Лекция 3 Виды конфликтов и их характеристика.....	23
Лекция 4 Теории поведения личности в конфликтах.....	34
Лекция 5 Технологии управления конфликтами.....	45
Лекция 6 Психологическая готовность к разрешению конфликта ...	60
Лекция 7 Методы разрешения конфликта.....	69
Лекция 8 Конфликты в условиях педагогического процесса	83
2.Практический раздел.....	92
Тематика и содержание практических занятий	92
Тематика лабораторных занятий	98
3. Раздел контроля знаний.....	98
Вопросы к экзамену по учебной дисциплине.....	98
Примерные тестовые задания по учебной дисциплине	105
4.Вспомогательный раздел.....	118
Примерный тематический план.....	118
Содержание учебного материала.....	120
Рекомендуемые темы рефератов.....	126
Глоссарий	129
Литература.....	136

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Разработка электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Конфликтология» (модуль «Профессиональная культура психолога») обусловлено требованиями к теоретико-практической подготовке будущих психологов к практической деятельности. Изучение данной дисциплины предполагает приобретение профессиональных компетенций, обеспечивающих повышение психологической и профессиональной культуры студентов, формирование навыков конструктивного профессионального взаимодействия. Современный специалист в области психологии должен быть подготовлен не только реализовывать профессиональные задачи в условиях конфликтной профессиональной среды, но и преобразовывать ее с целью предупреждения негативных конфликтов, а также быть готовым к «оптимальному исходу» (Е. А. Климов) из профессиональных личностных кризисов как барьеров на пути к профессиональной культуре. Таким образом, одной из важнейших составляющих профессиональной культуры психолога является конфликтологическая компетентность.

Освоение студентами электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Конфликтология» (модуль «Профессиональная культура психолога») предполагает углубленное изучение теоретических положений конфликтологии, знакомство с социально-психологической структурой конфликта, ориентирован на усвоение студентами практических навыков эффективного общения и конструктивного разрешения конфликтов, а также умения подобрать и применять психодиагностический инструментарий для диагностики конфликта. Содержание электронного учебно-методического комплекса по дисциплине будет способствовать не только профессиональному, но и личностному развитию студентов, повышению их стрессоустойчивости, коммуникативной компетентности, толерантности и гибкости реагирования в экстремальных ситуациях взаимодействия.

**Цель** электронного учебно-методического комплекса (ЭУМК) заключается в формировании у студентов системы профессиональных компетенций в области конфликтологии.

**Задачами** ЭУМК по учебной дисциплине являются:

- рассмотрение теоретико-методологических основ конфликтологии;
- изучение научных концепций по проблеме психологической культуры психолога;
- усвоение знаний о природе и структуре конфликта;
- формирование навыков анализа конфликтных ситуаций;
- развитие практических умений по предупреждению и конструктивному разрешению конфликтных ситуаций.

Специфика дисциплины «Конфликтология» (модуль «Профессиональная культура психолога») обусловлена тем, что он предполагает применение прикладных знаний по психологии к потребностям

профессиональной практической деятельности. Для успешного освоения электронного учебно-методического комплекса по дисциплине необходимы глубокие знания по «Общей психологии», «Психологии развития», «Социальной психологии» и др.

В результате изучения электронного учебно-методического комплекса по дисциплине **специалист должен иметь представление:**

- о модели профессиональной деятельности психолог;
- об основных методах регулирования конфликтов, как в индивидуальном консультировании, так и в групповой работе.
- о критериях оценки психического здоровья человека, психологических факторах долголетия;
- о динамике работоспособности и резервах психики человека;
- о структурно-функциональной организации нервно-психической деятельности.

**Специалист должен знать:**

- основные теоретические положения современной конфликтологии;
- динамическую модель конфликта и механизмов его развития;
- теории поведения личности в конфликтах;
- психологию переговорного процесса по разрешению конфликтов;
- технологии регулирования конфликта.

**Специалист должен уметь:**

- применять методы конфликтологии при организации и проведении психологического исследования, сбора и обработки эмпирической информации;
- осуществлять конфликтологический анализ различных форм конфликтного поведения индивидов и групп;
- строить программу психологической профилактики и психокоррекции конфликтов.

**Специалист должен владеть:**

- методами индивидуальной и групповой работы по разрешению конфликтных ситуаций;
- методами психологического консультирования по проблемам управления конфликтами;
- системой знания о закономерностях общения и способах его оптимизации.

### **Требования к компетентности специалиста**

#### **Требования к академическим компетенциям специалиста:**

**Специалист должен:**

**АК-1.** Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

**АК-3.** Владеть исследовательскими навыками.

**АК-4.** Уметь работать самостоятельно.

**АК-5.** Быть способным вырабатывать новые идеи (креативность).

**АК-6.** Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

**АК-7.** Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

**АК-8.** Иметь лингвистические навыки (устная и письменная коммуникация).

**АК-9.** Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

**Требования к социально-личностным компетенциям специалиста.**

**Специалист должен:**

**СЛК-2.** Быть способным к социальному взаимодействию.

**СЛК-3.** Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

**СЛК-5.** Быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).

**СЛК-6.** Уметь работать в команде.

**СЛК-7.** Опирается в своей работе на профессиональные этические нормы и стандарты поведения.

**Требования к социально-личностным компетенциям специалиста.**

**Специалист должен:**

**ПК-1.** Использовать различные методологии познания и преобразования социальной и психической реальности.

**ПК-2.** Анализировать современные тенденции и проблемы психологической науки.

**ПК-4.** Квалифицированно участвовать в научных исследованиях в области психологии.

**ПК-5.** Ориентироваться в перспективных направлениях современной психологии.

Внедрение ЭУМК в учебный процесс будет способствовать комплексному изучению дисциплины, позволит стимулировать и организовать работу студентов по самостоятельному изучению материала, индивидуализировать обучение, совершенствовать контроль и самоконтроль, в целом - повысить результативность учебного процесса. К достоинствам ЭУМК можно отнести системность, обстоятельность изложения лекционного материала. Учебно-методический комплекс содержит все необходимые компоненты, позволяющие формировать у студентов академические, социально-личностные и профессиональные компетенции, и представляет собой завершённое учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины «Конфликтология».

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Тема 1 Введение в конфликтологию

1. История развития и современное состояние конфликтологии.
2. Теоретико-методологические основы конфликтологии.
3. Предмет, цели и задачи конфликтологии.
4. Методы изучения конфликтов.
5. Конфликтология в системе наук.
6. Современные проблемы развития конфликтологии.

#### **1. История развития и современное состояние конфликтологии.**

Возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики в конце 50-х годов предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов, сначала в рамках философии, а позднее – социологии, психологии и других наук. В связи с этим важно проанализировать эволюцию научных воззрений на конфликт, выделяя следующие периоды.

*В древнейшие времена* конфликты как существенная сторона социальных связей рассматривались в мифологии и религии разных народов, фольклоре и памятниках древней литературы, суждениях античных мыслителей. В древнейших законах хеттского царя Хаммурапи (1792–1750 до н.э.) содержатся десятки способов разрешения конфликтных ситуаций. По преданию, царь Соломон (965–928 до н.э.) прославился благодаря мудрости и умению избегать и разрешать конфликты. В русских приданиях рассматриваются общественно-политические конфликты того времени.

*В Средние века* конфликтологические идеи в основном носили религиозный характер. Например, Аврелий Августин (354–430 гг.) говорил о единстве человеческой и божественной истории, протекающей одновременно в противоположных и неразделимых сферах. Эта противоположная и неразделенная история представляет собой вечную битву двух царств (градов) – Божьего и земного. Во многом схожи взгляды и идеи Фомы Аквинского (1225–1274).

*Эпоха Возрождения* оказала влияние на взгляды мыслителей, которые формировались в результате развития идеи древнегреческой философии о величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира (Н. Кузанский, Н. Коперник, Дж. Бруно, Н. Макиавелли).

На развитие конфликтологических взглядов мыслителей *Нового времени и эпохи Просвещения* оказали влияние социально-культурные условия и общественный уклад того времени (мощный экономический, культурный подъем европейских стран). Все это создавало предпосылки к системному подходу в познании явлений окружающего мира и в том числе в изучении конфликтов (Ф. Бэкон, Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо, А. Смит).

*В первую половину XIX в.* внимание мыслителей было сосредоточено на глубоких философских рассуждениях о самых острых социальных проблемах того времени. В частности, таковой являлась проблема войны и мира (И. Кант, Г. Гегель, Л. Фейербах).

*Для второй половины XIX — начала XX в.* характерно становление конфликтологии как относительно самостоятельной теории, что было обусловлено следующими факторами: был накоплен достаточно большой объем информации по проблеме конфликта; сильнейшие социальные потрясения – войны, экономические кризисы, социальные революции и т. п. – создавали условия для глубокого научного анализа, новых теоретических подходов к исследованию социальных проблем, возникновение новых наук и концепций. К началу XX в. возник стойкий интерес к изучению конфликтов как нормального явления; выделялись биологические, психологические, социальные и другие факторы, порождающие конфликты; конфликты рассматривались как выполняющие позитивную роль, когда при их посредстве удастся взаимно уравнивать несовпадающие интересы социальных групп и общественных сил (Г. Зиммель, Э. Дюркгейм, М. Вебер, З. Фрейд, А. Адлер).

*В Новейшее время (XX – начало XXI в.)* теория конфликтов обрела дополнительную конкретизацию и более четкие очертания.

С середины XX в. теория конфликтов начинает активно развиваться. В это время в странах Западной Европы и США усиливаются кризисные явления, которые привели к развитию «конфликтной модели общества» (Р. Дарендорф), «общей теории конфликтов» (К. Боулдинга), «концепции позитивно-функционального конфликта» (Л. Козер).

Авторы «конфликтной модели общества» пытались найти и показать общие для всех общественных систем причины конфликта и обобщить пути оптимизации конфликтного процесса. Немецкий ученый Р. Дарендорф выделял не только отрицательные факторы конфликта, но и положительные: конфликт является источником инноваций, социальных изменений.

В 1956 г. Л. Козер в книге «Функции социального конфликта» предложил теорию «позитивно-функционального конфликта», в которой утверждал, что нет социальных групп без конфликтных отношений и конфликты имеют положительное значение для функционирования общественных систем. По его мнению, стабильность общества напрямую зависит от количества существующих в нем конфликтных отношений.

Социолог К. Боулдинг рассматривал конфликтное взаимодействие людей, их постоянную вражду с себе подобными как естественную для людей форму поведения. Он считал, что человека все-таки можно совершенствовать, смягчая формы конфликтного взаимодействия, путем осознания людьми общих элементов и общих законов развития, присущих всем конфликтам. Единственным универсальным источником конфликта, по мнению К. Боулдинга, является несовместимость потребностей сторон при ограниченных возможностях Их удовольствие.

В. В. Дружинин и Д.С. Конторов попытались создать единую теорию конфликтов с использованием математического аппарата, в основе которой лежит «теория игр», описывающая психологические особенности участников конфликтного взаимодействия.

Сегодня в западной социальной психологии целенаправленно и активно разрабатывают теорию конфликтологии. В американских университетах открываются центры по изучению и разрешению конфликтов, где изучают теорию и практику преодоления конфликтов, готовят специалистов в этой области, предоставляющих услуги участникам конфликтов, а также проводят конкретную работу по разрешению различных конфликтных ситуаций.

Следует отметить, что в бывшем постсоветском пространстве первые публикации, посвященные проблеме конфликта, появились в начале 20-х годов прошлого века. В них проблема конфликта выделяется как самостоятельная, и в названиях работ появляется само понятие «конфликт» и его производные.

По мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, в истории отечественной конфликтологии можно выделить несколько периодов.

Первый период – до 1924 года. На протяжении этого периода конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практические знания людей о принципах, правилах и приемы поведения в реальных конфликтах, воспроизведенных в философии, религии, литературе, народном творчестве. В данный период начинают накапливаться и первые научные знания о конфликтах. Конфликт изучается в рамках философии, права, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление.

Второй период – 1924 -1990 годы. В данный период конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в пределах сначала двух наук (правоведения и социологии), а на конец периода – одиннадцати (искусствоведения, исторической науки, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии и философии). Интенсивность исследования конфликта постоянно увеличивается.

В постсоветский период вирусом «конфликтное» оказались охваченными все стороны жизни общества. Различные столкновения стали развиваться на всех уровнях: межнациональной, межгрупповой и межличностном. В России они получили острых форм, включая вооруженные столкновения с многочисленными человеческими жертвами – Приднестровье, Карабах, Северная Осетия, Чечня. В этих условиях и возникла настоятельная необходимость в разработке в бывших постсоветских республиках конфликтологии как самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 90-х годов.

Таким образом, наиболее актуальными проблемами развития отечественной конфликтологической науки на данном этапе являются:

- наработка категориального и понятийного аппарата по основам конфликтологии;

- интеграция гуманитарного, медико-биологического и технического подходов в исследовании конфликтов;

- подготовка специалистов для науки и практики по проблемам прогнозирования, предотвращения и разрешения конфликтов, создание специальных групп практиков конфликтологов.

В развитии отечественной конфликтологии можно выделить три этапа.

I этап – до 1924 г. Конфликт изучается в рамках философии, права, военных наук, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление.

II этап – 1924–1989 гг. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух (правоведение, социология), а затем одиннадцати наук, но междисциплинарных исследований практически нет, хотя интенсивность исследований постепенно увеличивается. Этот этап включает четыре фазы.

III этап – 1990 – настоящее время. Появляются первые междисциплинарные исследования, конфликтология начинает выделяться в самостоятельное учение, наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций (от 165 до 290 в год), ежегодно защищается от 1 до 4 докторских диссертаций, создаются центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов.

Подходы к изучению конфликта в отечественной конфликтологии.

*Организационный:* конфликт рассматривается как процесс или следствие определенных рассогласований в функционировании организации, нарушение связей, обеспечивающих стабильность данной системы.

*Деятельностный:* исследуется в конфликтах предметно-деловых связей, характерных для совместной деятельности.

*Личностный:* рассмотрение личности как центральной звена конфликтного взаимодействия.

Представление о конфликтах в отечественной психологии: В. Н. Мясищев (конфликтная ситуация является «психической презентацией» назревшего противоречия как внутри личности, так и между людьми.), В. С. Мерлин (основы теории психологического конфликта), Ф. Е. Василюк (влияние жизненного мира человека на способы восприятия и проживания критических ситуаций разного типа), В. В. Столин (конфликт описывается в структуре самосознания: пересечение множественных смыслов «Я» порождает «конфликтный смысл Я»), А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов (анализ критических ситуаций жизнедеятельности человека), Л. А. Петровская (понятийная схема описания социально-психологических конфликтов, основные категории их проблемного поля: структура, динамику, функции и типология конфликта), Р. Л. Кричевский (направления систематизации конфликтов: организационное, деятельностное, мотивационное, когнитивное).

## 2. Теоретико-методологические основы конфликтологии.

Исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся в последние годы области психологии. И хотя в этом, бесспорно, сказывается влияние социальных факторов, роста конфликтности во всех сферах общественной жизни и взаимодействия людей, усиление интереса к конфликтной проблематике не может быть объяснено только внешними по отношению к науке влияниями.

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившейся на стыке многих наук, и прежде всего социологии и психологии. Она выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х годов XX в. и изначально получила название «социология конфликта». Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе», а также Л. Козера (США) – «Функции социальных конфликтов».

В этот же период аналогичная ситуация наблюдается и в психологии. Благодаря исследованиям М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт и др. психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление.

Исследования в области социологии конфликта и особенно в области психологии конфликта способствовали развитию конфликтологической практики, становление которой происходит в 70-е годы XX столетия.

В этот период В. Горовиц и Т. Бордман создают программу психологического тренинга, направленного на обучение конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии. Ч. Освуд разработал методику ПОИР (постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности), предназначенную для разрешения международных конфликтов.

В становлении конфликтологической практики особую роль сыграли переговорные методики разрешения конфликта (Д. Скотт, Ш. и Г. Боуэр, Г. Кельман и др.).

Разработка технологий переговоров с участием посредника-медиатора (В. Линкольн, Л. Томпсон, Дж. Рубин и др.) привела к созданию в США в 1970-1980-х годах учебных заведений по подготовке специалистов-медиаторов. В этот период времени всемирную известность приобрел Гарвардский метод «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри.

В 1980-е годы возникли первые конфликтологические центры в США и других странах, а в 1986 г. в Австралии по инициативе ООН был создан Международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в начале 90-х годов XX в.

Таким образом, конфликтология – это система знаний о закономерностях, механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими. Возникновению

конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов, сначала в рамках философии, а позднее – социологии, психологии и других наук.

### **3. Предмет, объект, цель и задачи конфликтологии.**

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания, предметом изучения которой являются социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

В широком смысле конфликтология понимается как «наука о конфликтах».

*Конфликт* – это не просто модная проблема, по мнению Н. В. Гришиной, хотя сегодня она привлекает к себе внимание гораздо большего числа специалистов, чем это было еще совсем недавно. Интерес к конфликтной феноменологии не будет временным или преходящим, которому, в свою очередь, предстоит уступить место другой, более актуальной теме.

Конфликт представляет собой явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом.

Конфликт как одно из значимых явлений психической жизни человека непосредственно связан с проблемой психологического благополучия – фундаментальной проблемой всей психологической науки.

Конфликт является подлинно междисциплинарным предметом исследования. Его отдельные виды описываются и изучаются философами, политологами, социологами, правоведами, педагогами, военными, математиками, экономистами и др.

Более точное представление можно получить из следующих определений:

1. *Конфликтология* – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

2. *Конфликтология* – отрасль социальной психологии; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения.

*Объект конфликтологии* – конфликт любой природы.

*Предмет конфликтологии* – совокупность закономерностей и свойств возникновения, развития и завершения конфликта.

*Цель конфликтологии* – выявление и объяснение механизмов, управляющих социальными процессами, связанными с конфликтами, их динамикой.

Основными *задачами* конфликтологии, как науки являются:

- изучение основных прикладных аспектов конфликтов разного рода, составляющих предмет специальной конфликтологии;
- изучение и интеграция информации, относящейся к разным областям наук, занимающихся проблемой конфликтов, с широким привлечением математических моделей и компьютерной техники;
- разработка систем контроля и диагностики развития конфликтов и вариантов их разрешения;
- определение предмета и содержания самого понятия конфликта;
- анализ причин, источников и условий возникновения конфликтов, их влияния на уровень организации взаимообусловленных отношений;

*Современная конфликтология* – прикладная научная дисциплина и вместе с тем сфера практической работы по урегулированию конфликтов.

Функции конфликтолога состоят в разрешении возникающих проблем, споров и разногласий в разных сферах, а так же в области межличностных отношений.

*Функции психолога-конфликтолога:*

- 1) коммуникативная,
- 2) перцептивная,
- 3) генератор идей,
- 4) функция социального контроля,
- 5) высокий моральный уровень,
- 6) релаксационная.

#### **4. Методы изучения конфликтов.**

*Методы* изучения каких-либо явлений – это принципиальный вопрос любой науки, во многом определяющий ее развитие, поскольку получаемые результаты в немалой степени зависят от того, насколько эффективны используемые наукой методы.

Практически все методы современной психологии находят свое применение в области изучения конфликтов, хотя, как мы далее увидим, они далеко не всегда способны обеспечивать психологов надежной информацией.

Первые эксперименты с конфликтами были довольно просты в процедурном отношении и основывались на том, что экспериментатор с помощью специальных приемов создавал ситуацию, ставящую человека в условия конфликта.

Другим вариантом методической процедуры экспериментального изучения конфликтов является создание реальных конфликтных ситуаций между участниками эксперимента в лабораторных и естественных условиях человеческого взаимодействия.

В настоящее время интерес исследователей явным образом смещается в сторону изучения реальных конфликтов в семье, на работе, в реальных жизненных обстоятельствах и кризисных ситуациях, переживаемых людьми. Здесь явным образом доминируют методы описания и анализа конкретных

случаев (case study), разного рода экспертизы и экспертные интервью и привычные психологам процедуры опроса.

*Методы исследования конфликтов* можно классифицировать следующим образом:

1. *методы изучения и оценки личности*: наблюдение, опрос, тестирование;

2. *методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах*: наблюдение, опрос, социометрический метод;

3. *методы диагностики и анализа конфликта*: наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, метод экспертного интервью;

4. *методы управления конфликтами*: структурные методы, метод картографии.

Также выделяют методы конфликтологии:

1. *структурно-функциональный* – способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них;

2. *процессуально-динамический* – учитывая динамичную природу конфликта, позволяет углубить исследование конфликта. Важнейшим инструментом процессуального анализа является определение основных этапов или стадий, развития конфликта;

3. *метод типологизации* – обеспечивает группировку, классификацию как видов конфликтных личностей, так и форм конфликтного взаимодействия;

4. *прогностический* – обеспечивает предвидение возможного развития и результатов конфликта;

5. *разрешительный* – нацелен на практические задачи управления конфликтом.

## **5. Конфликтология в системе наук**

Говоря о связи конфликтологии с другими науками, следует отметить весьма тесную ее связь с философией, социологией, психологией, политологией, историей, экономикой.

Особая роль принадлежит философии, которая выполняет методологическую функцию, реализуемую во всеобщем философском методе, отражающем содержание этой функции.



**Рисунок 1.1** – Связь конфликтологии с другими науками

## **6. Современные проблемы развития конфликтологии.**

В теории и практике конфликтологических исследований сложился определенный комплекс понятий и проблем, с которыми связано изучение конфликта как социально-психологического явления в современных условиях. Ведущие аналитики в этой области А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, проанализировав научные публикации с 1924 по 1995 гг. выделили следующие основные вопросы, постановка и решение которых в настоящее время образуют область интересов современной конфликтологии:

- сущность социального конфликта;
- классификация конфликтов;
- эволюция конфликтов;
- генезис конфликтов;
- структура конфликтов;
- функции конфликта;
- информация в конфликте;
- динамика конфликта;
- диагностика конфликта;
- предупреждение конфликта;
- завершение конфликта и др.

Конфликтология на протяжении своего становления и развития постоянно обращалась к психологии в поисках возможностей понимания природы конфликтов и способов работы с ними. Одной из первых работ в области конфликтологии можно считать работу К. Левина «Разрешение социальных конфликтов».

В своих работах классики конфликтологии, независимо от принадлежности к конкретному направлению, постоянно апеллировали к психическим явлениям, таким как: враждебные чувства, мысли или

установки. Современная конфликтология испытывает на себе все большее влияние психологии в силу признания как роли психологических факторов в возникновении и развитии социальных конфликтов, так и значительных возможностей использования психологических методов для разрешения и ослабления конфликтов.

Вместе с тем, следует подчеркнуть, что развитие социологических взглядов на природу конфликта, его место и роль в жизни общества оказало несомненное и значительное влияние на теорию и практику работы с конфликтами в различных областях, в том числе и в психологии.

## Тема 2 Общая теория конфликта

1. Понятие конфликта, его сущность и структура.
2. Теории возникновения конфликтов. Формулы конфликта.
3. Динамические характеристики конфликта.

### 1. Понятие конфликта, его сущность и структура.

Развитие любого общества, любой социальной общности или группы и даже отдельного индивида представляет собой сложный процесс, который не всегда протекает гладко и нередко связан с возникновением, развертыванием и разрешением противоречий.

Эти противоречия обусловлены тем, что различные люди занимают разные позиции, руководствуются различными интересами, преследуют разные цели, а потому, стремясь реализовать свои потребности, интересы и цели, довольно часто вступают в противоборство друг с другом. Индивиды, социальные группы и даже страны ищут возможность помешать сопернику достичь определенной цели, удовлетворить свои интересы, стремятся изменить его взгляды, представления, оценки, позиции.

Для понимания сущности того или иного социального явления или процесса прежде всего необходимо выяснить этимологию слова, которым оно обозначается. Рассмотрим этимологию латинского слова «conflictus». Оно состоит из приставки «con», означающей с, вместе с кем-либо, против кого-либо, одновременно, а также глагола «flictus» («fligo»), который переводится как ударять, толкать, сталкивать. Таким образом, можно трактовать конфликт как столкновение, спор, борьбу, противостояние.

Можно выделить следующие трактовки понятия «конфликт»:

*Конфликт* – «трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями» (Психологический словарь, 1983).

Под *конфликтом* понимается «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, 1999).

Л. Козер: *конфликт* есть один из видов социального взаимодействия, «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников».

А. Г. Здравомыслов: *конфликт* – важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, ... форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Д. Майерс: конфликт – воспринимаемая несовместимость действий или целей.

С. М. Емельянов: *конфликт* – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.д.).

Анализ этих и других определений показывает, что при всей близости характеристик, описываемых в качестве компонентов или признаков конфликта, ни одно из определений не может быть принято в качестве универсального либо в силу ограниченности охватываемых им явлений лишь частью конфликтной феноменологии, либо из-за многозначности используемых формулировок.

В широком смысле конфликт понимается как столкновение сторон, мнений, сил, т. е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. В более узком – конфликт рассматривается как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В таком случае круг участников конфликта ограничивается группой людей.

С. М. Емельянов определяет следующие *признаки конфликта*:

– конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений, которые являются необходимым условием его возникновения.

– конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.)

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными.

Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах:

- в общении,
- в поведении,
- в деятельности.

Признаки конфликта.

1. Конфликт – свойство человеческих взаимоотношений, его нельзя отождествлять с конфликтами у животных.

2. Конфликт – психическое внутреннее состояние души человека.

3. Конфликт – внешне выраженная форма человеческого поведения, действий на вербальном и невербальном уровне.

4. Конфликт – не просто состояние психической напряженности, а особое состояние, которое отличается от спортивных ситуаций, от трудовых соревнований, от честной конкуренции.

*Структурные элементы конфликта* по С. М. Емельянову (рисунок 2):

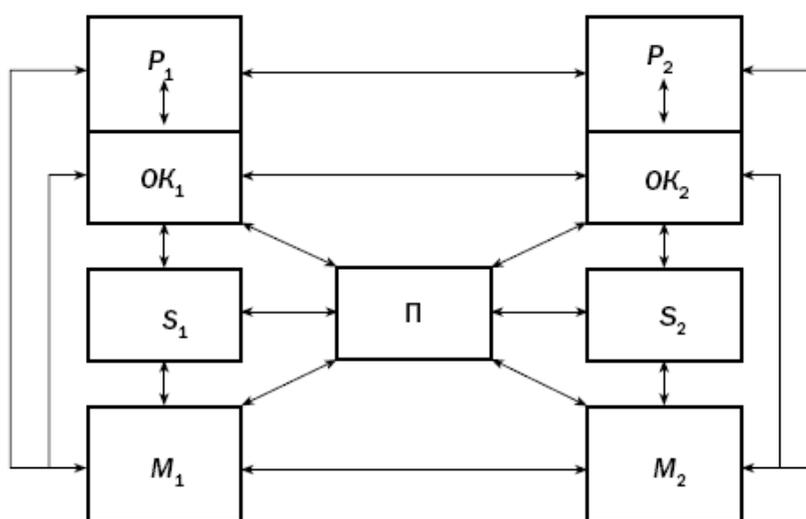
1. Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

2. Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

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

4. Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

5. Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.



**Рисунок 2** – Структура конфликта

где, S1 и S2 – стороны конфликта (субъекты конфликта); П – предмет конфликта; ОК1 и ОК2 – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации); M1 и M2 – мотивы конфликта; P и P2 – позиции конфликтующих сторон.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется, пока они не реализуются в соответствующих обоюдных действиях. Объективные и субъективные причины конфликта, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Действия каждого из участников конфликта вызывают соответствующее противодействие с противоположной стороны, что обуславливает их взаимовлияние и взаимодействие.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

## 2. Теории возникновения конфликтов. Формулы конфликта.

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В. П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

1) Конфликты типа А: – первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

$KФГ1 \rightarrow KФГ2 \rightarrow KФГ3 \rightarrow \dots \rightarrow KФ,$

где КФГ1 – первый конфликтоген; КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

$KФГ2 > KФГ1, KФГ3 > KФГ2$  (закон эскалации конфликтогенов).

Конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

80 % конфликтов возникает помимо желаний их участников и по вышеприведенной формуле.

Классификация конфликтогенов:

– *прямое негативное отношение*: приказание, угроза, критика, замечание, обвинения, насмешка, издевка, сарказм;

– *снисходительное отношение*: унижительное утешение, унижительная похвала, упрек, подшучивание;

– *хвастовство*: восторженный рассказ о своих реальных или мнимых успехах;

– *менторское отношение*: категоричные оценки, суждения, навязывание советов, напоминания о неприятном, нравоучения, поучения;

– *нечестность, неискренность*: утаивание информации, обман или попытка обмана, манипуляции сознанием человека;

– *нарушение этики*: причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не замечает, не проявил внимания), перебивание собеседника, перекладывание ответственности;

– *регрессивное поведение*: наивные вопросы, ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания.

*Правила бесконфликтного взаимодействия.*

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

2) *Конфликты типа Б:*

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И):

$$КС + И = КФ.$$

Способ разрешения таких конфликтов – устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Другими словами, инцидент представляет собой внешние условия проявления конфликтогенов.

3) *Конфликты типа В:*

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС), т.е. сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту:

$$КС1 + КС2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при этом } n \geq 2.$$

Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

### **3. Динамические характеристики конфликта.**

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а процесс, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики.

Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

*Этапы конфликта* отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

1. *Возникновение и развитие конфликтной ситуации.* Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. *Осознание конфликтной ситуации* хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. *Начало открытого конфликтного взаимодействия.* Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. *Развитие открытого конфликта.* На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. *Разрешение конфликта.* В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

*Основными фазами конфликта являются:*

- 1) начальная фаза;
- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются. Описанный процесс можно изобразить графически (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Фазы конфликта

*Начало конфликта* – перерастание конфликта из возможности к действительности.

*Окончание конфликта* – прекращение враждебных действий, независимо от результата.

*Пространственные границы конфликта* – территории.

*Система конфликта* – совокупность участников.

Наличие в конфликте множества элементов приводит к выводу, что конфликт не единовременный, а длительный процесс.

*Выделяют три стадии развития конфликта:*

– *латентная (скрытая)* – стадия, при которой есть все элементы конфликта, за исключением актуализированных внешних действий. Эта стадия включает последовательно пять этапов развития конфликта;

– *стадия открытого конфликта* – выраженные вовне действия сторон, происходящие в результате того или иного инцидента;

– *стадия разрешения* – одна из форм завершения конфликта, и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной.

Наличие в конфликте множества элементов приводит к выводу, что конфликт не единовременный, а длительный процесс.

### Тема 3 Виды конфликтов и их характеристика

1. Виды конфликтов.
2. Внутриличностные конфликты.
3. Межличностные конфликты.
4. Групповые конфликты.

#### 1. Виды конфликтов.

*Вид конфликта* – вариант конфликтного взаимодействия, выделенного по определенному признаку.

Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат.

#### **Классификация конфликтов:**

##### *1. По способу разрешения:*

Насильственные – способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказ всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте.

Ненасильственные – допускают несколько вариантов их решения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

##### *2. По природе возникновения конфликтов:*

- политические конфликты;
- социальные конфликты;
- экономические конфликты;
- организационные конфликты.

##### *3. По направленности воздействия:*

- вертикальные конфликты – объем власти уменьшается по вертикали сверху вниз (начальник – подчиненный);
- горизонтальные конфликты – происходит взаимодействие равноценных по объему имеющейся власти;
- смешанные.

##### *4. По степени выраженности:*

- открытые конфликты – характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, столкновение.
- Скрытые конфликты – отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

##### *5. Количество участников:*

- внутриличностные конфликты – столкновение внутри личности мотивов, потребностей, интересов;

- межличностные конфликты;
- группа – личность;
- межгрупповые конфликты;
- межгрупповые конфликты.

*б. По степени напряженности и длительности конфликты бывают:*

- скоротекущие, интенсивные конфликты;
- острые протяженные конфликт;
- вялопроявляемые слаботекущие конфликты;
- слабопроявляемые скоротечные конфликты.

*б. По источникам:*

- структурные конфликты;
- инновационные конфликты;
- позиционные конфликты (конфликты значимости);
- конфликты справедливости;
- соперничество за ресурсы;
- динамические (групповая динамика).

## **2. Внутриличностные конфликты**

*Внутриличностный конфликт* – это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т. е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.

С. М. Емельянов определяет *внутриличностный конфликт* как конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов)).

*Особенности внутриличностного конфликта:*

- необычность с точки зрения структуры конфликта (нет субъектов конфликтного взаимодействия);
- специфичность форм протекания и проявления: протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается страхом, депрессией, стрессом, часто выливается в невроз.
- латентность (не всегда легко обнаружить; не всегда осознаваем; может скрываться под эйфорическим настроением или за активной деятельностью).

Психоаналитическая психология, которая ставила изучение и терапию внутренних конфликтов личности во главу угла, выдвинула несколько теоретических подходов в попытке ответить на вопрос о причинах, движущих силах, способах терапии внутренних конфликтов и, как их следствие, – невротических состояний.

Одна из первых теорий, объясняющих причину возникновения внутренних конфликтов, была предложена З. *Фрейдом*. Он полагал, что в основе любого внутреннего конфликта лежит базальный конфликт. Базальный конфликт с необходимостью возникает между инстинктивными влечениями либидо, слепо требующими удовлетворения и запретами со стороны общества и, в первую очередь, семьи. Фрейд в своей теории не только раскрывает причины внутриличностных конфликтов, но и вскрывает механизмы защиты от них. Основным механизмом такой защиты он считает сублимацию, то есть преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности, в том числе и в его творчество.

*К. Хорни* определяет внутриличностный конфликт в виде триединого межличностного отношения человека, проявляющегося в «движении к людям», в «движении против людей» и в «движении от людей».

*К. Юнг* изучал проблему противоположных тенденций в людях, как одну из наиболее существенных характеристик человека. Особенность понимания *К. Юнгом* противоречивых тенденций в человеке: мужественности и женственности, экстраверсии и интроверсии, разума и чувств и т.п., – заключается в том, что наличие этих противоречивых тенденций в личности человека, свидетельствует, скорее, о гармоничной целостности человека, нежели о наличии конфликта. И, напротив, значительное преобладание одной из противоположностей, одностороннее развитие личности, свидетельствует о внутренней конфликтности.

Изучение внутриличностных конфликтов в потребностно-мотивационной сфере человека, в русле психологической теории поля, осуществлял *К. Левин*. Автор акцентирует внимание на динамической характеристике разнонаправленных потребностно-мотивационных составляющих поведения человека, которые могут образовывать различные комбинации. *К. Левин* выделил три типа внутренних конфликтов:

- конфликт равнопривлекательных, но взаимоисключающих потребностей;
- конфликт одинаково непривлекательных потребностей.
- конфликт амбивалентных потребностей, которые сколь привлекательны для человека, столь и отвергаемы им.

В гуманистической теории развития личности *К. Роджерса*, внутренний конфликт представлен в противостоянии «Я-концепций»: реального и идеального представления о себе. В условиях, когда сближение идеальной и реальной Я-концепций затруднено, личность испытывает постоянный внутренний конфликт, что может приводить к развитию кризиса в развитии личности. Важным условием в успешном развитии и преодолении конфликта Я-концепций является фактор позитивного самоотношения. Уровень позитивного самоотношения способствует процессу осознания и принятия реального Я, со всеми его слабостями и несовершенством.

Согласно взглядам *А. Адлера*, формирование характера личности происходит в первые пять лет жизни человека. В этот период он испытывает

на себе влияние неблагоприятных факторов, которые и порождают у него комплекс неполноценности. Впоследствии этот комплекс оказывает существенное влияние на поведение личности, ее активность, образ мыслей и т. п. Этим и определяется внутриличностный конфликт.

А. Адлер не только объясняет механизмы формирования внутриличностных конфликтов, но и раскрывает пути разрешения таких конфликтов (компенсации комплекса неполноценности). Таких путей он выделяет два. Во-первых – это развитие «социального чувства», социального интереса. Развитое «социальное чувство» в конечном итоге проявляется в интересной работе, нормальных межличностных отношениях и т. п. Но у человека может сформироваться и так называемое «неразвитое социальное чувство», которое имеет различные негативные формы проявления: преступность, алкоголизм, наркомания и т. п. Во-вторых, стимуляция собственных способностей, достижение превосходства над другими. Компенсация комплекса неполноценности посредством стимуляции собственных способностей может иметь три формы проявления: а) адекватная компенсация, когда происходит совпадение превосходства с содержанием социальных интересов (спорт, музыка, творчество и т. п.); б) сверхкомпенсация, когда происходит гипертрофированное развитие одной из способностей, имеющей ярко выраженный эгоистический характер (накопительство, ловкачество и т. п.); в) мнимая компенсация, когда комплекс неполноценности компенсируется болезнью, сложившимися обстоятельствами или другими факторами, не зависящими от субъекта.

В объяснении внутриличностных конфликтов Э. Фромм пытался преодолеть биологические трактовки личности и выдвинул концепцию «экзистенциальной дихотомии». В соответствии с этой концепцией, причины внутриличностных конфликтов заключены в дихотомичной природе самого человека, которая проявляется в его экзистенциальных проблемах: проблеме жизни и смерти; ограниченности человеческой жизни; громадных потенциальных возможностях человека и ограниченности условиями их реализации и др. Более конкретно философские подходы в объяснении внутриличностных конфликтов Э. Фромм реализует в теории биофилии (любовь к жизни) и некрофилии (любовь к смерти).

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину; и в-третьих, применить соответствующий способ разрешения.

Ниже приводятся формы проявления и характеристика внутриличностных конфликтов, а также способы их разрешения.

*Формы проявления внутриличностных конфликтов:*

– неврастения: невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли. Представляет собой вид невроза, возникающего на основе невротического конфликта, возникает при длительно действующих психотравмирующих факторов;

– эйфория: показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы», сопровождается психомоторным возбуждением;

– проекция: приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная;

– регрессия: обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности;

– номадизм: частое изменение места жительства, места работы, семейного положения;

– рационализм: самооправдание своих поступков, действий.

*Способы разрешения внутриличностных конфликтов:*

– компромисс: выбор в пользу какого-то варианта и приступить к его реализации; не связан с анализом причин конфликта, поэтому он позволяет лишь частично реализовать болезненные импульсы;

– уход: сознательное уклонение от решения проблемы с надеждой на ее дальнейшее исчезновение; отличается относительным быстродействием;

– переориентация: изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего внутреннюю проблему, предполагает выявление действительной причины конфликта и его носителя, требует наличия навыков управления собственной мотивацией и направленностью; дает гарантированный результат, постольку переориентация приводит к изменению оценок личностью поступков;

– сублимация: перевод психической энергии в другие сферы деятельности – занятие творчеством, спортом, музыкой и т. п.; представляет собой наиболее адекватный способ разрешения конфликта, т.к. связана не только с определением причины, но и с воздействием на нее;

– идеализация: процесс наделяния объекта, вызывающего внутренний конфликт, качествами и свойствами, на самом деле ему не присущими (предавание мечтаниям, фантазиям, уход от действительности);

– вытеснение: процесс подавления неприемлемых для индивида мыслей, воспоминаний и переживаний вплоть до полного изгнания их из сознания и перевода в сферу бессознательного;

– коррекция: изменение Я-концепции в направлении достижения адекватного представления о себе; воздействие не на причину конфликта, а на собственные представления о ней.

### **Виды внутриличностных конфликтов:**

1) *Конфликт потребностей.* Например: ребенок хочет съесть конфету. Но мать просит его отдать лакомство ей. В таком случае ребенок хотел бы съесть конфету, а также отдать ее матери. Он испытывает конфликт потребностей и начинает плакать.

2) *Конфликт между потребностью и социальной нормой.* По З. Фрейду, это противоречие между Оно (Ид) и Сверх-Я (Супер-Эго). Оно (Ид) сосредоточение слепых инстинктов (либо сексуальных, либо агрессивных), стремящихся к немедленному удовлетворению. Сверх-Я

(Супер-эго) включает моральные нормы, запреты и поощрения, усвоенные личностью.

3) *Конфликт социальных ролей*, например, и на производстве надо задержаться для выполнения срочного заказа, и с ребенком погулять.

4) *Конфликт социальных норм*. Например, в прошлом веке дуэль, запрещенная церковью, была единственным признанным в обществе средством смыть оскорбление и восстановить свою честь. Конфликтная ситуация для верующего дворянина заключалась в противоречии между классовым и религиозным долгом. Еще пример: как соединить христианскую ценность «не убий» и долг защиты отечества на поле боя.

5) *Мотивационный конфликт* – один из самых распространенных видов внутриличностного конфликта, в который входят конфликты между бессознательными стремлениями, между устремлениями к обладанию и к безопасности, между двумя положительными тенденциями.

6) *Этический конфликт* – конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными потребностями, конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиям окружающей среды. Иногда рассматривается как конфликт между долгом и сомнения в необходимости соблюдать его.

7) *Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности* – это конфликт между желаниями, стремлениями и действительностью, которая блокирует их удовлетворения. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать. Конфликт может возникнуть не только, когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности его осуществить. К этой группе относятся и конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и способностями.

8) *Ролевой конфликт* – это конфликт, который выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований индивида к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). К этому виду относятся внутриличностные конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

9) *Адаптационный конфликт* – конфликт, возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой; в узком смысле – в случае нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями индивида – профессиональными, физическими, психологическими. Несоответствие возможностей и способностей личности требованиям среды или профессиональной деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнять поставленные перед ней требования.

Не менее распространены конфликты неадекватной самооценки. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей приводит к тому, что у человека возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности, между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы достичь максимального успеха и снизить их, чтобы избежать неудачи.

### **3. Межличностные конфликты.**

*Межличностный конфликт* – столкновение или противоборство двух и более индивидов, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы, цели, позиции.

*Субъектами межличностного конфликта* являются отдельные индивиды (личности), преследующие (защищающие) в конфликте свои личные или групповые интересы.

*Объект конфликта* – несовместимые потребности, интересы, ценности, позиции, цели и т. п. взаимодействующих индивидов. Исключение составляют нереалистические (безобъектные) межличностные конфликты, в которых причиной противоборства является психическое состояние двух и более субъектов. В таком конфликте инцидент, как правило, выдается за причину (объект) конфликта.

*Отличительные особенности межличностного конфликта:*

- противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас;
- проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных;
- являются способом проверки характеров, темпераментов, интеллекта, воли и др.;
- отличаются высокой эмоциональностью и охватом всех сторон отношений;
- затрагивают интересы не только конфликтующих.

*Виды межличностных конфликтов:*

*1. По направленности:*

- горизонтальные – участники не подчиняются друг другу,
- вертикальные – участники находятся в подчинении друг с другом,
- смешанные – где есть обе составляющие (организация).

*2. По значению:*

- конструктивные (созидательные) – оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений, разумных аргументов, приводит к развитию отношений между людьми;

– деструктивные (разрушительные) – одна из сторон жёстко настаивает на своей позиции и игнорирует вторую, одна из сторон прибегает к осуждаемым методам борьбы.

3. *По характеру причин:*

- объективные,
- субъективные (плохое настроение, самочувствие).

4. *По сфере разрешения:*

- деловые,
- личностно-эмоциональные.

5. *По форме проявления:*

- скрытые (плохо осознаются людьми),
- открытые (осознаются).

6. *По времени протекания:*

- ситуативные,
- пролонгированные (длительные).

*Межличностные конфликты могут протекать в форме:*

- соперничества;
- спора;
- дискуссии.

*Виды исхода /разрешения конфликтов:*

- 1) уход от разрешения конфликта;
- 2) сглаживание противоречий;
- 3) компромисс;
- 4) эскалация напряженности;
- 5) силовой вариант.

*Косвенные методы урегулирования межличностного конфликта.*

1. Метод «выхода чувств».
2. Метод «положительного отношения к личности».
3. Метод вмешательства «авторитарного третьего».
4. Прием «обнаженная агрессия».
5. Прием «принудительного слушания оппонента».
6. Обмен позиций.
7. Расширение духовного горизонта спорящих.

#### **4. Групповые конфликты.**

Возникновение конфликтных ситуаций в группах, особенности их развертывания в конфликтные переживания, способы их разрешения предопределяются как спецификой той или иной группы, так и общими закономерностями групповой динамики. Созданию конфликтной ситуации способствует рассогласование ожиданий членов группы, каждый из которых связан с выполнением какой-либо функции, возникающей из его роли в данной группе. Поэтому важнейшим психологическим фактором, способным

предотвратить конфликт или перевести его в конструктивное русло, является сплоченность и работанность данной группы.

*Групповые конфликты* – противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

В типичном групповом конфликте хотя бы один из субъектов является малой социальной группой. В зависимости от типа субъектов конфликтного взаимодействия различают два типа групповых конфликтов: «личность – группа» и «группа – группа». Конфликты между личностью и группой имеют более сложную динамику и специфику развития, которые необходимо учитывать в процессе анализа такого типа конфликтов, в частности причины и формы проявления конфликта, структуру, специфику.

Особая структура такого конфликта обусловлена противоборствующими сторонами (группа и отдельная личность), в связи с чем конфликтное противоборство развивается на основе несовместимости личностных и групповых мотивов. При этом группа является более сильным, но менее мобильным противником, поэтому члены группы проявляют больше агрессии и жесткости по отношению к своему оппоненту.

*Межгрупповым* принято называть взаимодействие как между собственно группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

Чаще, безусловно, когда речь идет о межгрупповых конфликтах, имеются в виду именно конфликты между группами людей.

Типы, виды и причины конфликтов между личностью и группой и межгрупповых конфликтов представлены в таблице 3.1.

**Таблица 3.1– Типы, виды и причины групповых конфликтов**

<b>Типы</b>	<b>Виды</b>	<b>Причины</b>
«личность-группа»	а) руководитель – коллектив б) рядовой член коллектива – коллектив; в) лидер – группа (микро-группа).	– нарушение ролевых ожиданий; – неадекватность (завышение) внутренней установки статусу личности; – нарушение групповых норм.
«группа-группа»	а) по субъекту конфликта (классовые, сословные, национальные, территориальные, социальные и профессиональные, родовые и т.д.); б) по объекту (социально – экономические, политико-правовые, духовно-идеологические).	– конкуренция за ограниченные ресурсы; – несправедливое распределение благ; – конфликт между формальным и неформальным лидером; – размер группы.

Специфика управления конфликтами между личностью и группой представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Управление конфликтами типа «Личность – группа»

Этап управления	Основное содержание управленческих действий
прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей. Анализ взаимоотношений в коллективе. Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта. Нарушение групповых норм, высокомерие.
предупреждение конфликта	Предпринять меры по нейтрализации причин конфликта. Применение педагогических мер: беседа, разъяснение, напоминание о необходимости соблюдения групповых норм и т. д. Применение административных мер: перевод активных участников зреющего конфликта в другие подразделения и т. п.
регулирование конфликта	Добиться признания реальности конфликта конфликтующей личностью. Вести работу с конфликтной личностью по разъяснению ей причин сложившейся ситуации. Вести работу с лидерами группы, «восставшей» против личности на предмет возможных путей разрешения возникшего конфликта
разрешение конфликта	Как правило, конфликты типа «личность— группа» разрешаются двумя способами: конфликтующая личность признает свои ошибки и недостатки и исправляет их; конфликтующая личность уходит из группы.

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать некоторые особенности таких конфликтов. Во-первых, следует различать специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания образа конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям: «деиндивидуализации» взаимного восприятия (члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы» — «Они»); неадекватное социальное, групповое сравнение (в групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются); групповая атрибуция (позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами, а, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами).

Во-вторых, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются: собрания, совещания, митинги групп; забастовки; встречи лидеров; дискуссии; переговоры и др.

В-третьих, специфика межгрупповых конфликтов проявляется и в их разновидности. Специфика управления межгрупповыми конфликтами представлена в таблице 3.3.

**Таблица 3.3 – Управление межгрупповыми конфликтами**

	<b>Этап управления</b>	<b>Основное содержание управленческих действий</b>
1	Прогнозирование конфликта	Постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации «Мы» с акцентом на противопоставление «Они» и т.д.).
2	Предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта.
3	Регулирование конфликта	Добиться признания реальности конфликта лидерами конфликтующих групп; легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; институциация конфликта, создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия; широкое применение технологий регулирования конфликта.
4	Разрешение конфликта	Организация переговорного процесса по разрешению конфликта; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон.

## Тема 4 Теории поведения личности в конфликтах

1. Модели поведения личности в конфликтах.
2. Стратегии поведения личности в конфликте.
3. Типы конфликтных личностей

### 1. Модели поведения личности в конфликтах.

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия. При рассмотрении этого вопроса мы остановимся на некоторых теориях, раскрывающих поведение личности в конфликте, обусловленное различными факторами.

В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую (таблица 4).

Таблица 4.1 - Модели поведения личности в конфликтной ситуации

Модель	Поведенческая характеристика личности
Конструктивная	Стремится уладить конфликт, отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательность, искренность, открытость, лаконичность в общении
Деструктивная	Стремится к обострению конфликта, принижает партнера, проявляет подозрительность и недоверие, нарушает этику общения
Конформистская	Легко соглашается с точкой зрения соперника, отличается пассивностью, склонностью к уступкам, непоследовательностью в оценках, поведении, суждениях, уходит от острых вопросов

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный.

Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель по сути дела является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и

положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

Практически невозможно встретить человека, который никогда не участвовал в конфликте. Размолвки могут происходить, как с близкими людьми, так и с малознакомыми. Конфликт означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, жизненные важнейшие установки, властные полномочия, личностные (эмоционально-психологические) различия и т.д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Но порой опасен не сам конфликт, а неумение управлять им.

Конфликт считается разрешенным, если:

- учтены или изменены объективные и субъективные причины его появления;
- изменено внутренне стремление к достижению первоначальной цели и при этом снято негативное эмоциональное состояние;
- устранено конфликтное поведение;
- выработан навык конструктивного поведения в будущем.

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Килменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что я потеряю...?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника...?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Оценка интересов в конфликте – это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса-Килмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Килмена представлена на рисунке 4.1



**Рисунок 4.1 - Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Килмена**

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

На основе вышеизложенного представляется возможным дополнить двухмерную модель Томаса-Килмена третьим измерением – ценностью межличностных отношений (МЛО). Схематически она представлена на рисунке 4.2

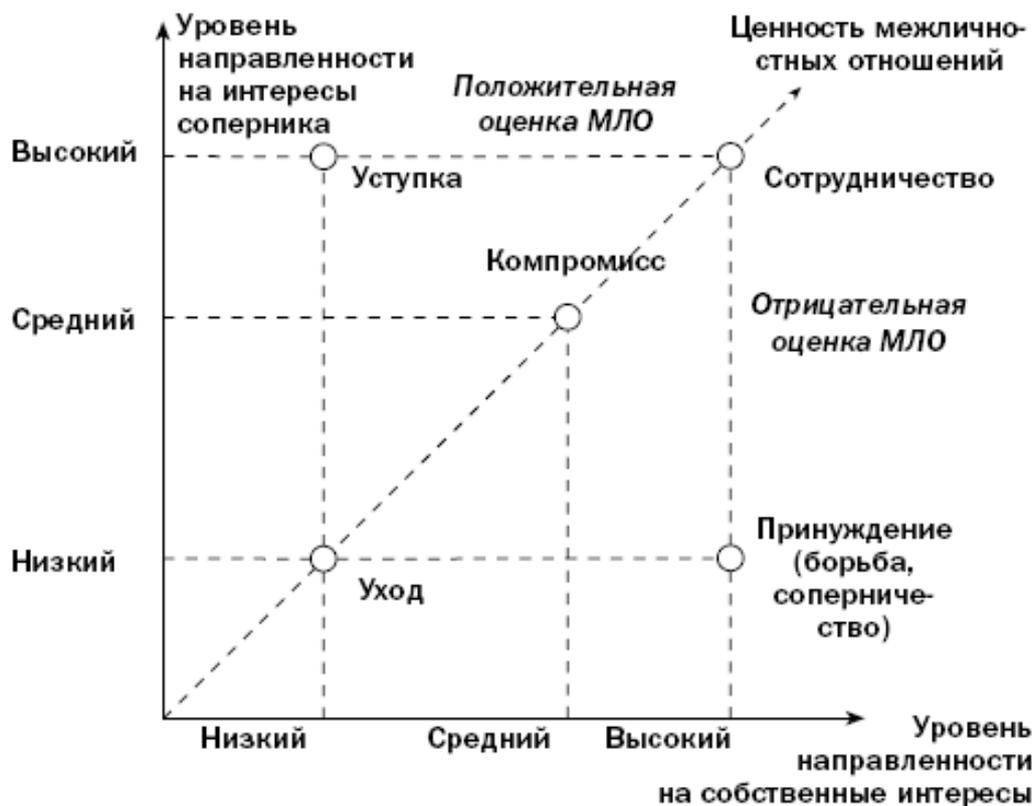


Рисунок 4.2 - Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте

## 2. Стратегии поведения личности в конфликте.

### Принуждение (борьба, соперничество)

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т.п. И во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «Кто кого...». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

### **Уход**

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный. В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив.

Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

### **Уступка**

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения. Это сходство заключено в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

– Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.

– Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

– Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному

«перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

### **Компромисс**

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов.

– Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

– Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

– Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Иначе говоря, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. В предыдущем примере компромисс между двумя сотрудниками состоял в том, что никто из них не предпринимал ни прямых, ни косвенных активных действий по отношению друг к другу. Через три месяца должность, на которую они претендовали, была сокращена, каждый остался при своих интересах, а отсутствие ненужных «баталий» позволило сохранить между ними нормальные отношения.

Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» близко по своему содержанию к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс и консенсус по своей сущности отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

### **Сотрудничество**

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника.

Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

– Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

– Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Конфликты в отношениях между людьми неизбежны, они являются результатом естественного развития общения людей. Основная проблема заключается не в самом факте возникновения конфликта, а в способе его разрешения – конструктивном или деструктивном.

### **3. Типы конфликтных личностей.**

Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк; В. П. Захаров, Ю. А. Симоненко), опишем *6 основных типов конфликтных личностей*:

1) *демонстративный тип*. Для таких людей характерны следующие особенности: хочет быть в центре внимания; любит хорошо выглядеть в глазах других; его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся; ему легко даются поверхностные конфликты; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; налицо поведение эмоциональное; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь; не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо; часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

2) *ригидный тип*: (слово «ригидный» означает негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться

с мнением окружающих. Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость. Этот тип личности подозрителен. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида. Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3) *неуправляемый тип*: люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение – агрессивное, вызывающее. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало пользы на будущее.

4) *сверхточный тип*: предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Чрезмерно чувствителен к деталям, к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей.

Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5) *бесконфликтный тип*: неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

б) *рационалист*: расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

*Типы конфликтных личностей по Д. Г. Скотт:*

1. *«Паровой каток»*. Люди этого типа считают, что все должны уступать им, они убеждены в собственной правоте. Главная угроза для них – подрыв их имиджа, поэтому они могут вести себя грубо, бесцеремонно по причине того, что боятся ошибки, после которой произойдет подрыв их имиджа. Поэтому при общении с таким партнером, если предмет спора не очень для вас важен, лучше использовать такие способы выхода из конфликта, как уклонение или приспособление. Уступив такому человеку в малом, вы поможете ему успокоиться. Если же вы решили бороться за свои права, желательно дать «паровому катку» выпустить пар, снизить эмоциональное напряжение. Не перечьте ему в это время. А затем спокойно и уверенно изложите свою точку зрения, ни в коем случае не критикуя его подход, иначе вместо конструктивного решения вы спровоцируете враждебное отношение к себе. Ярость «парового катка» можно подавить только собственным спокойствием.

2. *«Скрытый агрессор»*. Такие люди стремятся причинить нам неприятности с помощью закулисных махинаций. Причем они вполне убеждены в своей правоте, в том, что именно они выполняют роль тайного мстителя, что они восстанавливают справедливость. Иногда их поведение вызвано тем, что они не обладают властью, чтобы действовать открыто. При возникновении трудностей общения с подобным «оппонентом» при возможности лучше уклониться от общения с ним, но в случае необходимости взаимодействия желательно выявить конкретный факт причинения зла и сказать такому человеку, что вам известно, что именно он совершил то или иное действие против вас. Приведите ему доказательства, если он будет оспаривать ваши факты. Однако сохраняйте при этом спокойствие, не давайте ему повод для агрессивного нападения. После того как вы разоблачили его, попытайтесь определить скрытые причины подобного поведения. Если вы поймете их, то вам легче будет прийти к общему решению. Быть может, он считает вас конкурентом, стремится получить то, что вовсе не нужно для вас (например, должность, внеочередной отпуск).

3. *«Разгневанный ребенок»*. Эти люди не злы по своей природе, но время от времени взрываются подобно детям, у которых плохое настроение. Как правило, также вспышки бывают спровоцированы ощущением беспомощности, испугом, что в настоящий момент у них «земля уходит из-под ног» и они теряют контроль над ситуацией. Будь то родитель, который кричит на сына-подростка, или начальник, топающий ногами на подчиненного, причина вспышки может быть одна и та же: «разгневанный ребенок» боится потерять авторитет, власть, боится не справиться с ситуацией.

Если у вас нет возможности уклониться от контакта с таким человеком, то лучше всего в момент вспышки не перечить ему, дать накричаться, убедить его в том, что вы слушаете его. То есть он должен быть уверен, что по-прежнему контролирует ситуацию, это его успокоит. После вспышки он, скорее всего, будет ощущать дискомфорт, смущение,

раскаяние, поэтому лучше всего не заостряйте внимание на случившемся, не напоминайте и не упрекайте его в содеянном. Переведите разговор на решение проблемы, не настаивайте на извинении перед вами, а если извинения последовали без вашей просьбы, примите их тут же, без анализирования случившегося. Помогая «разгневанному ребенку» вернуть спокойствие, уверенность, вы тем самым приблизитесь к конструктивному разрешению проблемы.

4. «Жалобщик». «Жалобщики», как реалистичные, так и параноидальные (они жалуются на воображаемые обстоятельства), как правило, охвачены какой-либо идеей и обвиняют всех окружающих. Если «жалобщик» говорит вам о ком-то другом, можно либо поддакивать, либо возразить ему. Но лучше сначала просто его выслушать, причем совсем не обязательно соглашаться с тем, что он говорит. Может, единственное, что ему необходимо, – быть выслушанным, и вы тем самым возвратите ему ощущение собственной значимости. Выслушав, используйте технику резюмирования: изложите кратко суть его жалобы, дайте ему понять, что вы услышали его слова. Затем лучше всего перевести разговор на другую тему. Если же он вновь и вновь будет возвращаться к теме своей жалобы, спокойно и уважительно прервите его, переключите на решение проблемы, а не на ее описание. Можно спросить его: «Что бы вы хотели сделать в данной ситуации?» Скорее всего, у «жалобщика» нет готового рецепта, тогда вы спросите: «Чем я могу вам помочь?» Если и тут ситуация не прояснится, попробуйте вместе с ним придумать, какой конкретный человек (или люди) может помочь в этой ситуации. Например, это может быть специалист-дефектолог для ребенка, семейный психотерапевт, тренер спортивной секции и т. д.

5. «Молчун». Причины скрытности таких людей могут быть самыми разными (враждебное отношение, плохое самочувствие, природная интровертированность и др.), и успех вашего общения будет зависеть от того, известна ли вам эта причина. Лучше всего с целью выяснения этого задать «молчуну» несколько открытых вопросов (например: «Что вы думаете по этому поводу?»). Но не перегибайте палку: если вопросов будет слишком много, «молчун» еще больше может замкнуться, ибо ваш разговор будет похож на допрос. Причем необходимо учитывать и возможные природные особенности человека: если он обычно малоразговорчив и медленно действует, то вы, задав ему какой-либо вопрос, не торопите его с ответом, не подгоняйте (ему необходимо больше времени для ответа). Если этот человек заговорил с вами, не старайтесь тут же заполнять возможные в этом случае паузы в разговоре. Не торопите его, дайте обдумать и высказать ему все, что он хочет, в удобном для него темпе. В противном случае он вряд ли захочет продолжать общение с вами. Главное при взаимодействии с такими людьми – доброжелательное отношение к ним.

Соблюдайте чувство меры: если вы видите, что общение с вами тяготит «молчуна», не настаивайте, не вовлекайте его в разговор против его воли.

Возможен вариант, когда вы, размышляя вслух, говорите о причине молчания партнера: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены...». Однако такой способ помогает далеко не всегда: если человеку неприятно то, что вы сказали, или вы ошиблись в своем предположении, он может прекратить общение вовсе.

б. *«Сверхпокладистый»*. Когда такие люди встречаются нам, они кажутся приятными во всех отношениях: поддерживают любую нашу идею, всегда уступают в спорах, стараясь понравиться всем окружающим. Но, как правило, их слова расходятся с делом: вы полагаетесь на такого человека, а он в ответственный момент подводит вас, не выполнив того, что обещал. Если вы вынуждены общаться с таким человеком, скажите ему, что для вас самое главное – правдивость. Пусть он обещает сделать для вас только то, что действительно в его силах. Объясните, что вы будете относиться к нему лучше не в том случае, когда он соглашается с вами во всем и обещает помочь во всем, а когда он будет говорить вам правду о том, что он думает и что делает. Однако этот человек должен видеть и с вашей стороны подобное поведение.

## **Тема 5 Технологии управления конфликтами**

1. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами.
2. Пути предупреждения конфликта.
3. Технологии регулирования конфликта.

### **1. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами.**

Напомним, в чем состоит принципиальный подход конфликтологии к разрешению конфликтов: конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Признание возможности конструктивного управления конфликтами не снимает того, что в отдельных случаях трудности практической реализации этой возможности могут восприниматься как непреодолимые. Например, Л. Гринхелг, обсуждая проблемы управления организационными конфликтами, считает, что конфликт может рассматриваться как неуправляемый, если:

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни.

Л. Крисберг указывает на три главных фактора, делающих конфликты трудноразрешимыми:

- 1) участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- 2) различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- 3) институализация конфликта, которая его определенным образом «консервирует» (экологические конфликты, обостряющиеся всякий раз, когда нарушается ранее достигнутое равновесие).

В области международных отношений также могут быть приведены примеры конфликтных ситуаций, «неразрешаемость» которых связана с заинтересованностью влиятельных участников конфликта в его продолжении и извлечении выгоды, например из войны.

Если же конфликт признается принципиально управляемым, то возникает вопрос, какие особенности конкретного конфликта могут иметь существенное влияние на его протекание и исход. По мнению Р. Дарендорфа, успешное урегулирование конфликтов определяют следующие факторы:

- 1) признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;

2) направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;

3) организация конфликтных групп в целях манифестации конфликтов;

4) согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

Можно выделить ряд фундаментальных факторов, оказывающих влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта. К ним относятся: *характер проблем, затронутых конфликтом; характеристики конфликтующих сторон; степень сходства-различия между сторонами; факторы ситуации; навыки управления конфликтом; стратегии поведения в конфликте.*

*Характер проблем, затронутых конфликтом.* По мнению М. Дойча, такие характеристики конфликта, как тип проблемы, жесткость стоящих проблем и величина конфликта, имеют большее значение для конструктивного или деструктивного развития конфликта, чем само его конкретное содержание.

Одни типы проблем считаются потенциально более доступными конструктивному разрешению, чем другие. Если конфликт затрагивает проблемы власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами, тенденция к соперничеству сторон и деструктивному развитию ситуации будет более вероятной. Сложность проблемы снижает вероятность соглашения.

В описанных видах конфликтов с точки зрения затрагиваемых ими противоречий ценностные конфликты являются наиболее трудно регулируемыми, а успешность работы с конфликтами интересов зависит от их совместимости/несовместимости.

Жесткость стоящих проблем может определяться объективными ограничениями (например, недостаточными ресурсами) или субъективным восприятием конфликта его участниками как более жесткого, чем диктует реальность, например, в силу особой значимости предмета конфликта для кого-то из них.

Величина конфликта, по М. Дойчу, равна предполагаемому различию в результатах, получаемых стороной при ее выигрыше или при выигрыше в конфликте другой стороны. Выигрыш понимается как получение удовлетворяющего результата. Речь идет о том, что в данном конфликте «поставлено на карту», то, как соотносятся возможный выигрыш и проигрыш каждой из сторон. Чем больше «величина» конфликта, тем менее он доступен конструктивному разрешению. При этом он имеет тенденцию к расширению, если стороны представлены крупными социальными единицами; если затрагиваются существенные и глобальные вопросы; если конфликт затрагивает принципы и т. д.

В целом, заключает М. Дойч, конфликты «здесь и сейчас», которые локализованы в терминах отдельных, ограниченных действий и их

последствий, легче разрешаются конструктивно, чем конфликты, которые определяются в терминах принципов, прецедентов или прав, где проблемы растянуты во времени и пространстве и за частными действиями восходят к общим законам личностей, групп, рас или другим большим социальным единицам или категориям.

*Характеристики конфликтующих сторон.* Обычно к факторам, оказывающим влияние на развитие конфликта, по мнению С. Бордман и С. Горовиц, относят такие индивидуальные характеристики, как атрибутивные тенденции, потребность во власти и контроле, личную кооперативную или конкурентную ориентацию, способность личности к генерированию возможных альтернатив решения и др. Индивидуально-психологические характеристики часто дополняют указанием на тендерные и этнические особенности.

В конфликтах, с которыми работает психолог, особенности их участников приобретают большое значение. Если даже межгосударственные конфликты несут на себе отпечаток личности лидеров противостоящих сторон, то в межличностных конфликтах личностные характеристики участников подчас играют решающую роль. Они уже затрагивались в связи с проблемами восприятия конфликтов и конфликтного взаимодействия. А как тендерные и этнические особенности могут сказываться на потенциально конструктивном или деструктивном развитии и исходе конфликтов? Описание тендерных особенностей едва ли не более всех других страдает от стереотипных представлений и предрассудков. И может быть, самой большой проблемой становится то, что, по справедливому замечанию Д. Майерса, «члены группы, в отношении которой действуют стереотипы, принимают эти стереотипы».

По мнению Дж. Ниренберг и И. Росс, женщины часто полагают, что переговоры требуют черт поведения, которыми они не обладают (и даже могут не хотеть обладать), например, агрессивностью и склонностью к соперничеству. Однако в действительности ценности, традиционно приписываемые женщинам, – забота о других, создание с ними общности, внимание к языку тела, гибкость, поиск альтернатив – все это является существенными элементами в успешных переговорах. «Женщины часто воспринимают эти качества как незначимые или, хуже того, как показатель слабости. Однако именно эти черты все более признаются как важные в деловом мире».

Дж. Рубин, говоря об особенностях традиций, связанных с разрешением конфликтов, указывает на такой важный фактор, как необходимость «сохранить лицо», который означает, что люди в конфликте будут стремиться избежать того, чтобы показаться слабыми или глупыми в глазах других и в своих собственных. Учитывая свой двадцатипятилетний опыт работы в области переговорной практики, Дж. Рубин полагает, что «сохранение лица» является важным для культуры Соединенных Штатов, а также таких стран, как Япония или Корея. Трудно сказать, насколько его

значение универсально. Также нельзя с уверенностью говорить о его одинаковой значимости для женщин и мужчин.

Д. Креч и Р. Крачфилд пишут о таком психологическом параметре, как терпимость к несогласию. Абстрактные представления о значимости свободы слова, по их данным, приобретают большее значение для людей с ростом интеллекта, широты знаний, увеличением уровня образования и т.д. Доминирование потребностей более низкого уровня коррелировало со склонностью к догматичным и ограниченным взглядам. Однако в конкретных ситуациях, сталкиваясь с иными позициями, человек часто входит в противоречие со своими абстрактными представлениями и отвергает возможность свободного проявления других взглядов.

Сказанное, видимо, относится ко многим особенностям человека, которые, взятые сами по себе, еще не дают возможности прогнозировать его поведение в ситуации конкретного взаимодействия с тем или иным партнером.

Степень схождения – различия между сторонами. Этот фактор, как правило, интерпретируется через социокультурный контекст. Общий контекст позволяет нам «говорить на одном языке», что облегчает процесс коммуникации и понимания. Считается, что интергрупповые различия усиливают социальные противоречия.

*Факторы ситуации.* К ним обычно относят общий климат, могущий ослаблять или ужесточать конфликт, наличие социальных норм регулирования, историю отношений сторон, наличие третьих сил, заинтересованных в усилении или уменьшении конфликта, и т. д.

Семейный конфликт, связанный с конкретными разногласиями супругов, потенциально будет легче поддаваться конструктивному урегулированию, если он возникает на общем благоприятном фоне, чем при наличии материальных и бытовых трудностей, проблем с воспитанием ребенка и т. д. Значительное влияние при этом, как уже отмечалось, будут оказывать «третьи лица» – ближайшее окружение или иные заинтересованные люди. По мнению специалистов, конфликты в области межгосударственных отношений могут стать более длительными из-за наличия третьих сил, заинтересованных в своем присутствии в данном регионе. Наконец, можно привести немало примеров внутренних конфликтов в стране или, например, в деятельности власти, которые трудно поддаются урегулированию или не решаются вовсе из-за отсутствия соответствующих норм регулирования подобных ситуаций.

*Навыки управления конфликтом.* К ним конфликтологи в основном относят коммуникативные навыки и навыки принятия решений – конструктивные приемы и техники активного слушания, ведения диалога, способность к различению позиционных требований и базовых интересов, видения перспективы и др. Эффективная коммуникация – решающий инструмент конструктивного управления конфликтами.

Теоретики, занимавшиеся проблемами коммуникации как универсальной основы человеческой общности, например социологи Чикагской школы, высоко оценивали потенциальные возможности конфликта: «Конфликт содержит в себе возможность разговора по существу». Аналогичной позиции придерживается Ю. Хабермас: «Конфликт, соревнование и стратегические действия вообще основываются на коммуникативном поведении, направленном на достижение взаимопонимания.

Язык – это средство, благодаря которому можно достичь такого понимания». Более того, по Ю. Хабермасу, «в языке заключается, хотим мы того или нет, стремление к взаимопониманию... Смысл заключается в том, что мы стремимся быть понятыми или достичь взаимопонимания друг с другом...».

*Стратегии управления конфликтом.* Традиционно эти стратегии описываются через кооперативное или конкурентное измерения, т. е. ориентацию участников конфликта на свои интересы и нужды и/или на интересы и нужды другой стороны. По М. Дойчу, конструктивный процесс разрешения конфликта, в сущности, подобен эффективному кооперативному процессу, тогда как деструктивный процесс подобен процессу конкурентного взаимодействия. Соответственно для понимания конструктивного или деструктивного процессов развития и разрешения конфликта могут использоваться данные о стратегиях поведения участников конфликта.

Дж. Рубин, развивающий представление о возможности снятия конфликта с помощью простого соглашения, основанного скорее на взаимных договоренностях, чем на изменении внутренних установок, считает, что для достижения такого соглашения в конфликте не обязательны кооперация или конкуренция участников, но вполне может использоваться то, что в литературе по конфликтологии часто называется «индивидуалистической ориентацией»: ориентация на достижение своих целей и понимание того, что другой также придерживается подобной стратегии, и попытки соединить усилия в реализации собственных интересов. Дж. Рубин называет это не чистым индивидуализмом и не кооперацией, но скорее сплавом того и другого.

Успешное достижение соглашения перестает определяться исключительно приоритетом доброжелательных установок и взаимного доверия или, напротив, навыками соперничества и желанием победить. Все, что необходимо, как считает Дж. Рубин, – это найти путь достижения своей цели, оставляя «дверь открытой» для дальнейших соглашений, чтобы другой мог сделать то же самое.

Безусловно, данный перечень факторов, определяющих возможности управления конфликтов, хотя и содержит наиболее важные из них, не является исчерпывающим. Например, Дж. Рубин указывает на такой существенный фактор, как «зрелость» конфликта. Под этим он понимает такую стадию конфликта, когда все участники готовы принимать свой

конфликт серьезно и хотят сделать все, чтобы его прекратить. Часто люди недостаточно мотивированы, чтобы работать с конфликтом, и могут считать его делом времени в надежде, что все переменится в их пользу. Типично, считает Дж. Рубин, что люди не садятся за стол переговоров, пока не дойдут до «мертвой точки», когда уже никто не верит, что что-то может быть достигнуто с помощью давления и принуждения. Бесполезно срывать плоды с дерева, пока они не созрели, также, как и ждать слишком долго. Существует «правильное» время для переговоров, и его необходимо найти. Можно, однако, помочь в создании нужного момента. Лучший способ, по мнению Рубина, – это добиться того, чтобы каждая из сторон понимала, что в сотрудничестве они больше достигнут, чем потеряют.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, обобщая результаты различных исследований и практического опыта, называют следующие факторы, оказывающие влияние на процесс успешного завершения конфликтов: отсутствие дефицита времени при принятии решений; участие в переговорном процессе третьих нейтральных лиц; своевременность в разрешении конфликта, работа с ним на ранних стадиях; равновесие сил, относительное равенство их возможностей; высокий уровень общей культуры участников конфликта; единство ценностей, согласие конфликтующих сторон относительно приемлемого решения; наличие опыта решения проблем у участников конфликта или хотя бы одного из них; хорошие отношения между сторонами до начала конфликта.

## **2. Пути предупреждения конфликта.**

Предупреждение конфликтов в узком смысле слова заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами.

Технология предупреждения конфликтов есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно по двум направлениям:

- влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента.

- воспользоваться способами и приемами коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней, поскольку ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться.

*Приемы предупреждения конфликтов:*

- определить, что общение стало предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт.

- понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы правильно поняты.

- проявлять терпимость к инакомыслию.

- заботиться о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.

- управлять своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении или перевозбуждении.

- быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки.

- общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.

- сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими вопреки воздействию конфликтогенных факторов, т.е. обладать высокой конфликтоустойчивостью.

Конфликтологами использован *ряд способов поддержания и развития сотрудничества*. К ним, в частности, можно отнести следующие:

- 1) согласие, состоящее в том, что вовлекают в общее дело потенциальных оппонентов, объединяя их общей целью;

- 2) толерантность к партнеру – «вхождение» в положение партнера, осознание его трудностей, выражение сочувствия; уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данном контексте и расходятся;

- 3) взаимное дополнение состоит в использовании таких черт партнера (потенциального соперника), которыми не обладает первый субъект. Развивая и используя эти качества в совместной деятельности, можно укрепить взаимное уважение и сотрудничество и избежать ненужных конфликтов;

- 4) отказ от дискриминации, что означает недопущение подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим;

- 5) психологическое «поглаживание» – это поддержание хорошего настроения, положительных эмоций по самым различным поводам, что снимает напряженность, вызывает чувство симпатии к партнеру и тем самым заметно затрудняет возникновение конфликтной ситуации.

*Профилактика и прогнозирование конфликтов в организациях.*

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия. Она может вестись по *четырем направлениям*:

1. *Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций.* К числу этих условий относятся, в частности, следующие.

- Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации.

– Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации; наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.

– Успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

2. *Оптимизация организационно-управленческих условий* (оптимизация организационной структуры компании, оптимизация функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников).

3. *Устранение социально-психологических причин конфликтов.*

4. *Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.*

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Существует *пять основных балансов*, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам:

1) *баланс ролей.* Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологического статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

2) *баланс взаимозависимости в решениях и действиях.* Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость от нас партнера не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

3) *баланс услуг.* Если человек оказал сослуживцу личную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается, что приводит к конфликтам.

4) *баланс ущерба.* Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними.

5) *баланс самооценки и внешней оценки.* В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, что ему удалось сделать в процессе работы. При оценке работы других людей (особенно подчиненных) человек чаще оценивает ее по тому, что подчиненному (или другому человеку) не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью.

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки как предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо подчеркнуть, что речь идет не об объективном, а о субъективно оцениваемом балансе. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

### **3. Технологии регулирования конфликта.**

Р. Дарендорф сводит все формы преодоления конфликта к трем основным возможностям: подавление и «отмена» конфликта как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия» (и то и другое оценивается автором как неэффективные способы), а также «регулирование конфликтов», которое фактически и является подлинно эффективной формой работы с конфликтами.

Р. Дарендорф предлагает такую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов.

1. *Переговоры.* Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. *Посредничество* как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. Несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. *Арбитраж* его особенность предполагает возможность обращения к третьей стороне, причем исполнение ее решений считается обязательным.

4. *Обязательный арбитраж* делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Р. Дарендорф подчеркивает, что «конфликты не исчезают путем их регулирования. Там, где существует общество, существуют также конфликты. Однако формы регулирования воздействуют на насильственность конфликтов. Регулируемый конфликт является в известной степени смягченным».

В конфликтологии проводится принципиальное различие между «силовыми» и «переговорными» способами разрешения конфликтов.

*«Силовые» методы разрешения конфликтов.*

П. Карневал и Д. Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов определяется следующими основными

факторами: трудности в коммуникации сторон, непонимание друг друга; низкий уровень доверия между сторонами; убежденность, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров; ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны.

К этому необходимо добавить, что использование «силовых» методов разрешения конфликта имеет глубокие культурные корни. Ориентация на победу является основным стимулом к использованию «борьбы», «силовых» методов для достижения своих целей.

Идеалы непримиримости, готовности «идти до конца», стандарты «борьбы до последнего» привели к откровенному доминированию силовых методов воздействия на партнера в конфликте. В конфликте начальной является «проба» силовых методов (от попыток настоять на своем, уговорить, доказать приоритет своей позиции и т. д. до «жесткого» давления, угроз, форм шантажа и др.) и лишь после этого – если успех не достигнут – партнеры вынужденно переходят к переговорам.

Если культурные стереотипы «быть сильным», «быть на уровне» означают применение силы, то человек, стремясь к соответствию своего поведения распространенным культурным образцам, будет использовать силовые методы.

Разрушительные последствия «борьбы» на протяжении всей истории человечества заставляют искать способы ее ограничения. В XX веке были сформулированы идеи особого вида борьбы – ненасильственного сопротивления.

Возможно, осознание этой проблемы и потребности в ее решении потребует фундаментальной перестройки системы образования и воспитания. Сегодня специалисты работают над внедрением образовательных и воспитательных программ, направленных на развитие миролюбия и навыков «мирного» разрешения конфликтов. Принципиальная возможность такого рода обучения основана на позиции, согласно которой насильственные способы поведения являются приобретенными в ходе культурного опыта, а значит, возможно научение и ненасильственным, «мирным» способам поведения в конфликте.

### *Переговоры.*

Становление переговорной практики. Конструктивной альтернативой силовым методам разрешения конфликтов является путь переговоров. Сам термин «переговоры», ведущий свое происхождение от латинского *negociare* и первоначально использовавшийся применительно к деловым сделкам, сегодня, по мнению Рубина, приобрел (не всегда оправданно) очень широкое хождение. Дж. Рубин указывает следующие причины его распространения. Во-первых, различные типы урегулирования споров сейчас без разбора именуется переговорами. Во-вторых, существует действительный рост исследовательского интереса к переговорам. Тема, которая первоначально была областью внимания теории игр, изучения трудовых отношений, экспериментальной социальной психологии, сегодня развивается благодаря

вкладу политической науки, социологии, антропологии, исследованиям города, международных отношений и изучения среды. В-третьих, систематическая практика переговоров, когда-то бывшая делом дипломатов и представителей профсоюзов, ныне широко изучается профессиональными ассоциациями, специализирующимися на разногласиях разного рода – от разводов до общественных конфликтов, от проблем среды до бизнеса. Наконец, благодаря шумному успеху нескольких популярных изданий (среди которых Дж. Рубин особенно отмечает книгу Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения») практика переговоров, особенно в Западной Европе и Северной Америке, привлекла общественное внимание.

За всеми этими частными обстоятельствами стоит прежде всего осознание как учеными, так и широкой общественностью деструктивности фактора силы в человеческих отношениях – в широком диапазоне от личностных до международных – и признание того факта, что социальный порядок есть порядок переговорный.

Выделяют три главные традиции в исследовании переговоров: книги советов о том, как вести переговоры (первой считается книга Ф. де Каллере, вышедшая еще в 1716 году); конструирование математических моделей рациональных переговоров (в основном в рамках экономических и теоретико-игровых исследований); поведенческое изучение переговоров, делающее акцент на эмпирических исследованиях.

В настоящее время переговоры фактически составляют особую отрасль знаний и практической деятельности. Отношение к ним как к наиболее конструктивной форме урегулирования конфликтов является результатом определенной эволюции взглядов в данной области. Так, еще в 50-60-е годы переговоры в сущности рассматривались как часть конфликтного процесса, в котором стороны используют разнообразные средства для достижения своей «победы» и «разгрома» «противника». Считается, что, по крайней мере, в области международных отношений толчком к принципиально иному пониманию переговоров стал Карибский кризис 1962 года, когда избежание конфликта было осознано как общий интерес; «компромисс» перестал быть ругательным словом, «согласие» стало цениться больше, чем «победа», а на «противника» стали смотреть как на «партнера».

Общая стратегия и модели переговоров. «Переворот» в переговорной практике, в корне изменивший ее характер, был связан с появлением «Метода принципиального ведения переговоров», разработанного уже упоминавшимися Р. Фишером и У. Юри. Они заложили основы нового подхода, который остается фундаментом всех последующих разработок в этой области. Суть этого подхода сводится к следующим положениям.

1. Отношения участников переговоров определяются тем, что они партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решения. Тем самым участники ситуации должны воспринимать друг друга вне контекста «друзья – противники».

2. Цель переговоров их участники должны видеть в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии.

3. При ведении переговоров необходимо отделять споры между людьми от решаемых задач.

4. Надо быть мягким с людьми и требовательным к задаче, т. е. целесообразно сочетать «жесткость», когда речь идет о существовании решаемой проблемы, и «уступчивость» в отношении к партнеру как к личности.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия. Именно степень доверия/недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, определяет в решающей мере не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Дело не в доверии или недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании того же от партнера.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Принципиальный подход при ведении переговоров предлагает (независимо от конкретных позиций партнеров) сделать главным объектом своего внимания поиск взаимовыгодных решений.

7. Изучать интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или точки их пересечения, можно прийти к взаимовыгодному решению.

8. Не устанавливать «нижней границы». «Нижняя граница» – это худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель «нижней границы» в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений и т. д., т. е. удерживает от неразумных шагов.

По мнению авторов «метода принципиального ведения переговоров», в распространенной стратегии установления «нижней границы» есть существенный недостаток, связанный с тем, что человек начинает слишком держаться за свою «нижнюю границу», которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров наш партнер предложит соглашение, которое мы сразу отметем как неприемлемое (поскольку оно ниже нашей «нижней границы») и в отношении которого мы могли бы тем не менее выдвинуть ряд условий, делающих его особенно выгодным для нас. Итак, с точки зрения «метода принципиального ведения переговоров» предпочтительнее вовсе не устанавливать «нижней границы», чтобы не сковывать своей инициативы. Взамен же, для защиты себя от импульсивных неразумных решений, предлагается наилучшая альтернатива предлагаемому соглашению.

Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. Продумать возможность взаимной выгоды. Идти не по пути потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Особо оговаривается, что не следует заранее рассматривать один из

них как решение: это заставит особенно упорно его отстаивать, ограничивая тем самым свободу выбора и использования возможностей, возникающих по ходу ведения переговоров.

11. Настаивать на использовании объективных критериев. Чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний (как партнера, так и своих собственных), стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать предполагаемое решение проблемы.

12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли. Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решения, то они идут к результату, основанному на нормах, выработанных критериях, а не в силу нажима со стороны кого-либо из партнеров.

13. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму. Этот заключительный признак описывает особенности процедуры, поведения участников переговоров: «уступчивый» партнер поддается нажиму, «жесткий» – строит на нем свою тактику ведения переговоров, «принципиальный» – руководствуется принципами, а не идеями борьбы.

Эти положения в переговорной практике сегодня считаются общепринятыми. Увеличивается количество посвященных им работ, появляются новые разработки, но основные идеи «метода принципиального ведения переговоров» фактически сохраняются неизменными.

Согласно Дж. Рубину, можно выделить две *модели переговорного процесса*.

**Модель «взаимных выгод»** опирается на идею интеграции как способа удовлетворения интересов разных сторон.

В современной переговорной практике урегулирования конфликтов подход, заложенный М. П. Фоллет, получил развитие в ряде работ, наибольшей известностью из которых пользуется книга Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения». В ней разрабатывается идея, центральная для модели взаимных выгод и заключающаяся в том, что урегулирование конфликтов совсем не обязательно предполагает неизбежный выигрыш одной стороны за счет другой, но, напротив, существует возможность обоюдного выигрыша. Ключевым принципом данного подхода является положение о поиске соглашения на основе анализа интересов, а не позиций сторон.

**Модель «уступок – сближения»:** при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которую посчитают для себя приемлемой.

Классическим примером ситуаций подобного типа является торг покупателя и продавца из-за приемлемой цены на товар. «Принцип Парето» (по имени известного итальянского ученого В. Парето, сформулировавшего его еще в начале века) требует, чтобы уступки не выходили за рамки минимально приемлемого для сторон. В литературе этот вид переговоров называется дистрибутивным в отличие от интегративного, также его

называют «торгом» (bargaining). Нетрудно видеть, что в терминологии М. П. Фоллет этот подход именуется компромиссным. Конфликты, подпадающие по своим особенностям под модель «торга», часто именуются ресурсными, а предмет «торга» – распределения, дележа, «борьбы» за обладание – ресурсом.

По мнению Дж. Рубина, хотя ранние исследования переговоров почти целиком были посвящены именно этому подходу, сегодня он уступает в популярности модели взаимных выгод, считается более конкурентным и примитивным. Вместе с тем Дж. Рубин полагает, что было бы неправильно противопоставлять эти подходы или выбирать между ними.

В современной литературе по проблемам конфликтов и переговоров речь обычно идет о том, при каких условиях возможен тот или иной тип переговоров, какие модели соответствуют определенным видам проблем, характеру отношений сторон и т. д.

Один из вопросов, который решал М. Дойч в своих работах, – это исследование условий, при которых люди с конфликтными интересами смогут прийти к взаимно удовлетворяющим решениям. Конкурентные ситуации создают смешанную мотивацию у участников: с одной стороны, относительно характера соглашения их интересы сталкиваются, с другой — чтобы достичь этого соглашения, им необходима кооперация.

На основе «дилеммы заключенного» изучалось влияние различных мотивационных ориентации, разных способов коммуникации, участия третьей стороны, личностных диспозиций в отношении доверия или недоверия к партнеру, разных стратегий, используемых участниками. Результаты этих исследований суммированы М. Дойчем следующим образом.

1. Взаимное доверие и достижение справедливых соглашений более вероятно, если люди позитивно (кооперативно) ориентированы на взаимное благополучие, и менее вероятно, если они негативно (конкурентно) воспринимают эту возможность.

2. Справедливые и стабильные соглашения могут иметь место даже в таких обстоятельствах, когда люди прямо не заинтересованы в благополучии друг друга, но характеристики самой ситуации располагают к уверенности, что соглашение будет выполняться.

К ситуационным характеристикам, которые способствуют появлению такой уверенности, относятся: возможность и способность полностью оговорить систему кооперации, которая определяет взаимную ответственность сторон и конкретизирует процедуру действий в случае возможных нарушений соглашения и возвращения к взаимной кооперации с минимальными потерями; возможность влиять на результат партнера и соответственно на любые побуждения нарушить соглашения с его стороны, а также возможность использовать эту власть, что усиливает доверие сторон; присутствие третьего человека, в отношениях с которым заинтересованы

участники ситуации, так что урон, нанесенный другому, воспринимается как угроза отношениям с этим третьим, и др.

## **Тема 6 Психологическая готовность к разрешению конфликта**

1. Психологическая готовность к разрешению конфликта.
2. Коммуникативная компетентность и социальная креативность.
3. Социальный интеллект и условия его развития.

### **1. Психологическая готовность к разрешению конфликта.**

Эффективность выполнения любого вида деятельности личности в значительной степени зависит от сформированности у нее определенных психологических качеств, к которым, в частности, относится и готовность разрешать конфликты. Готовность личности к разрешению конфликтов освещалась отечественными и зарубежными исследователями.

А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, Г. В. Ложкин категорию «готовность к разрешению конфликтных ситуаций» определяют как психологическое образование, что предопределяет особенности профессионального поведения и деятельности в ситуации конфликта. И. Л. Холковская рассматривает ее как умение занимать конструктивную позицию в профессиональной деятельности в условиях развертывания конфликтной ситуации, стремлении придерживаться установок и правил диалогического общения, умении реализовать все этапы руководства конфликтными ситуациями. А. И. Степаненко – как составляющую профессиональной готовности, включая совокупность ценностей, личностных качеств, мотивации на бесконфликтное взаимодействие, а также конфликтологические знания, умения и навыки, позволяющие конструктивно строить свою профессиональную деятельность в ситуации конфликта. Некоторые исследователи психологическую готовность к разрешению конфликтов изучают в качестве конфликтологической готовности. Как утверждает А. С. Дзяна, конфликтологическая готовность будущих специалистов сферы обслуживания заключается в способности разрешать конфликты в профессиональной среде, умении понимать конфликт и управлять им, оценивать конфликтную ситуацию и прогнозировать ее последствия, диагностировать на начальной стадии возникновения конфликта, предупреждать его или разрешать конструктивным способом. В. А. Семиченко считает, что конфликтологическая компетентность связывается как с результатами деятельности, так и с конкретной деятельностью – решение конкретных проблем. Компетентность при этом определяется как результативность сформулированных и решенных субъектом проблемных задач в определенной сфере деятельности.

Основным показателем результативности разрешения конфликтной ситуации служит качество устраненных субъектом противоречий.

Психологическая готовность личности к разрешению конфликтов в профессиональной деятельности является интегральным, сложным образованием, и имеет свои составляющие. Так, Г. В. Ложкин отмечает, что

она включает мотивационно-ценностный, когнитивный и операционно-исполнительский блоки.

*Мотивационно-ценностный блок* готовности к разрешению конфликтов представляет собой широкую гамму гуманистических установок и профессионально обусловленных личностных качеств: наблюдательность, справедливость, доброжелательность, выдержку, терпимость, самообладание, объективность и беспристрастность, интуицию, профессионализм.

*Когнитивный блок* предполагает знание фундаментальных положений человековедения, закономерностей анатомио-физиологического и психического развития различных возрастных групп, методики комплексного изучения личности, причин возникновения конфликтов, методов и приемов диагностики конфликтных ситуаций, способов коррекции и разрешения конфликтов.

*Операционно-исполнительский блок* предполагает умение соблюдать права и свободы человека, предусмотреть и предупреждать конфликты, осуществлять диагностику и коррекцию девиантного поведения, анализировать природу конфликтов и находить адекватную инструментальную их преодоления.

Другие исследователи отмечают, что психологическая готовность к решению конфликтов в профессиональной деятельности имеет немного иную структуру. В неё входят мотивационная, когнитивная, операционная, эмоциональная и коммуникативная составляющие. Рассмотрим несколько подробнее каждую из них.

*Мотивационная составляющая* представляет собой совокупность мотивов, что обеспечивают устойчивое стремление личности к конструктивному разрешению конфликтов. Эти мотивы по своему содержанию могут быть связаны через систему отношений к конфликтам (отношение к конфликтам в целом, отношение к конфликтам в профессиональной деятельности, отношение к готовности разрешать конфликты).

*Когнитивная составляющая* – это совокупность знаний, которые необходимы для осуществления успешного, конструктивного разрешения конфликтов, прежде всего знания по конфликтологии.

*Операционная составляющая* готовности представляет собой комплекс умений и навыков, обеспечивающих конструктивное разрешение конфликтов (или, по крайней мере, свести к минимуму деструктивные последствия конфликта) как в жизнедеятельности, так и в непосредственном взаимодействии с ним.

*Коммуникативная составляющая* обеспечивает коммуникативную толерантность в процессе работы с людьми, а именно – принятие индивидуальности, отсутствие оценочных высказываний в их адрес, терпимость к их дискомфортным состояниям, сглаживание неприятных моментов в общении в случае столкновения с некоммуникабельными качествами. А также способность адекватно использовать и распознавать

сигналы невербальной речи в общении, соблюдать правила работы с конфликтогенами при контакте.

*Эмоциональная составляющая* отражает эмоциональное состояние, уровень, характер возбудимости психики и ее влияние на процесс взаимодействия в ситуации разрешения конфликтов. Обеспечивается эмоциональной зрелостью личностью и отсутствием у нее эмоциональных барьеров в общении через умение управлять своими эмоциями, адекватно проявлять их, сближаясь с людьми на эмоциональной основе, проявлять эмпатию и преимущественно позитивный настрой во взаимодействии.

Структурные составляющие готовности личности только в целостности могут обеспечить успешное разрешение конфликтов в профессиональной деятельности. Представленность одного из компонентов значительно ограничивает возможности конструктивно разрешать конфликты.

## **2. Коммуникативная компетентность и социальная креативность.**

Коммуникативная культура личности не возникает на пустом месте, она формируется. Основу ее формирования составляет опыт человеческого общения. Коммуникативная культура личности – это одна из характеристик ее коммуникативного потенциала.

Коммуникативный потенциал – характеристика возможностей человека, которые определяют качество его общения.

С точки зрения Г. М. Андреевой, коммуникативная компетентность – знание норм и правил общения, владение его технологией и т.д.

Понятие коммуникативной компетентности формируется из двух понятий: компетентность и коммуникация.

Коммуникация (лат. *Communico* – делать общим) – это смысловой аспект социального взаимодействия, процесс обмена информацией.

Компетентность (лат. *Competens* – надлежащий, способный) – результат обучения, выражающийся в овладении определенным набором способов деятельности, по отношению к определенному предмету воздействия.

Под компетентностью следует понимать особый тип организации предметно-специфических знаний, позволяющий принимать и реализовывать эффективные решения в соответствующей области деятельности.

Коммуникативная компетентность – способность устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми (А. А. Реан).

В состав коммуникативной компетентности включают некоторую совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса. Л. А. Петровская определяет коммуникативную компетентность как систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия. Составной

частью коммуникативной компетентности, а, следовательно, и конфликтоустойчивости является конфликтная компетентность. Б. И. Хасан определяет конфликтную компетентность как уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации.

Коммуникативная компетентность включает следующие компоненты (Е. М. Алифанова):

1) *эмоциональный* (включает эмоциональную отзывчивость, эмпатию, чувствительность к другому, способность к сопереживанию и состраданию, внимание к действиям партнеров);

2) *когнитивный* (связан с познанием другого человека, включает способность предвидеть поведение другого человека, эффективно решать различные проблемы, возникающие между людьми);

3) *поведенческий* (отражает способность ребенка к сотрудничеству, совместной деятельности, инициативность, адекватность в общении, организаторские способности и т.п.)

Модель компетентности Дж. Равена связана с признанием определяющего, системообразующего значения ценностно-мотивационной стороны личности. При теснейшей взаимосвязи мотивации и способностей мотивация, по его мнению, важнее. Компоненты компетентности обладают свойством кумулятивности, что позволяет им замещать друг друга. Большое значение Дж. Равен придает не только актуально проявляющимся компонентам компетентности, но и латентным, скрытым, виртуальным, которые могут проявляться (и нередко реально проявляются) в новых ситуациях жизнедеятельности.

Условия формирования коммуникативной компетентности.

1. Владение языком (языками)
2. Опыт успешных коммуникативных действий
3. Развитие рефлексии (умение анализировать ситуацию и деятельность в ситуации, основания собственных действий и действий партнеров).

Креативность (от англ. *creativity*) – уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности.

Креативностью называют способность продуцировать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления и поведения. Данная способность характеризуется быстрым и правильным решением проблем и проблемных ситуаций.

Креативное общение в конфликтных ситуациях тесно связано с личностными чертами, т.е. способами реагирования в условиях конфликта. Часто вне зависимости от разнообразия конкретных складывающихся условий, каждый человек склонен демонстрировать какой-то типичный именно для него вариант конфликт реагирования (или ограниченный набор таких вариантов).

Разрешение конфликта – это не просто устранение или смягчение противоречия, это попытка изменить отношение к конфликту, а значит, построение новых отношений.

Творческий подход к разрешению конфликта означает избегание, предотвращение его дальнейшего разгорания и стремление свести возникшие разногласия к их спокойному обсуждению: осознание причины конфликта и стремление к мирному его разрешению. Креативность в разрешении конфликта возникает благодаря открытости человека как внутреннему опыту (умение быть близким своим чувствам), так и внешнему миру. Принятие этого многообразия создает предпосылку, необходимую для творческого осмысления конфликтного взаимодействия и извлечения максимальной выгоды из конфликтной ситуации.

Творчество в разрешении конфликтов понимается как определенная психологическая и социальная готовность личности, позволяющая преобразовывать имеющуюся конфликтную ситуацию общения так, что общающиеся партнеры могли бы успешно довести до конца какую-нибудь совместную деятельность, достичь взаимопонимания, уменьшить недоразумения, рассмотреть конфликт как возможность познать себя и других.

Таким образом, творчество в разрешении конфликтной ситуации означает вариативность, необычность, гибкость мысли и поступков, развитие сотрудничества. Сотворчество предполагает отказ от менторского диктата и утверждение иного типа отношений: совместного поиска информации, необходимой для эффективного разрешения конфликтной проблемы. Сотворчество означает принципиальный, но доброжелательный анализ результатов деятельности, совместный поиск и исправление просчетов. Равенство психологических позиций участников конфликтного взаимодействия как диалога не означает полной схожести их позиций. Это равенство предполагает взаимное уважение, право другого на то, чтобы его рассматривали как сотрудничающую личность.

### **3. Социальный интеллект и условия его развития.**

Представители разных психологических направлений в разное время по-своему трактовали понятие «социальный интеллект». В исследованиях зарубежных авторов выделяются несколько подходов к определению структуры данного феномена:

1) когнитивный и поведенческий аспекты данного понятия, наряду с эмпатией (Э. Торндайк, В. П. Вернон; Г. Олпорт), расшифрованные в исследованиях Космитского и Джона и дополненные ими таким поведенческим аспектом, как теплота межличностных отношений;

2) категории, описывающие операции (оценка, конвергентное мышление, двигательное мышление, память, познание); категории, описывающие содержание (образное, символическое, семантическое,

поведенческое); категории, описывающие результаты обработки информации (элементы, классы, отношения, системы, преобразования, предвиденье) (Дж. Гилфорд);

3) внутриличностный и межличностный интеллект в рамках теории множественного интеллекта анализировались Х. Гарднером, В. Штерном рассматривался только внутриличностный аспект;

4) когнитивная компетентность (познавательная способность) Н. Кантор, М. Е. Форд, М. С. Тисак;

5) социальная сензитивность, социальная перцепция, социальная память, социальное мышление как основные компоненты социального интеллекта.

В рамках отечественных исследований структуры социального интеллекта также можно выделить следующие подходы.

1) Ю. Н. Емельянов в структуре социального интеллекта выделяет коммуникативную компетентность и социальную адаптацию.

2) В. Н. Куницына в структуру социального интеллекта включает коммуникативно-личностный потенциал, характеристики сознания, социальную перцепцию, энергетические характеристики.

3) Н.В. Бачманов, Н. А. Стафурина в структуру социального интеллекта, включают следующие умения: полно и правильно воспринимать человека, понимать внутренние свойства и особенности человека, сопереживать, анализировать свое поведение, управлять самим собой и процессом общения.

4) Н. А. Аминов, М. В. Молоканов выделяют следующие умения как составляющие в структуре социального интеллекта: интерперсональные (коммуникативные), проектные (сила воздействия на других людей), антропоцентрическую направленность (интегральную чувствительность к объекту, процессу и результату психологической деятельности).

Термин «социальный интеллект» был введен в науку в 1920 г. Э. Торндайком. Автор определил три вида интеллекта: механический, абстрактный и социальный. Абстрактный интеллект или абстрактно-научный подразумевает понимание мыслей, идей и управление ими. Механический интеллект или механик визуально-пространственный находит свое применение к конкретным объектам. Социальный интеллект или практический относится к практическому взаимодействию с людьми.<sup>1</sup>

С точки зрения Э. Торндайка, объектом социального интеллекта выступает система социальных отношений. *Социальным интеллектом* является способность к пониманию и управлению мужчинами и женщинами, мальчиками и девочками, способность действовать правильно в человеческих отношениях.

Социальный интеллект – это комплекс способностей и возможностей «общего» интеллекта личности, направленный на анализ социальной ситуации; как способность к пониманию и управлению людьми.

Социальный интеллект может быть описан тремя переменными: содержание, операции, результаты. Дж. Гилфорд выделил одну операцию – познание, которая включает в себя шесть факторов:

1. Познание элементов поведения – способность выделять вербальную и невербальную экспрессию поведения

2. Познание классов поведения – способность распознавать общие свойства в некотором потоке экспрессивной или ситуативной информации о поведении.

3. Познание отношений поведения – способность понимать отношения, существующие между единицами информации о поведении.

4. Познание систем поведения – способность понимать логику развития целостных ситуаций взаимодействия людей, смысл их поведения в этих ситуациях.

5. Познание преобразований поведения – способность понимать изменение значения сходного поведения в разных ситуационных контекстах.

6. Познание результатов поведения – способность предвидеть последствия поведения исходя из имеющейся информации.

В социальном интеллекте выделяют 3 компонента:

– *когнитивный компонент* включает: социальные знания (о людях, специальных правилах, понимание окружающих); социальную память (на имена, на лица); социальную интуицию (оценку чувств, понимание мотивов поступков окружающих, определение настроения и прочие); социальное прогнозирование (определение планов своих действий, отслеживание собственного развития и его рефлексия, оценка неиспользованных альтернативных возможностей);

– *эмоциональный компонент*: социальная выразительность (эмоциональная чувствительность и выразительность, эмоциональный контроль); способность к саморегуляции (способность регулировать свои эмоции и настроение); сопереживание (умение входить в положение окружающих, ставить себя на чье-то место);

– *поведенческий компонент*: социальное восприятие (понимание юмора, способность слушать собеседника); социальное взаимодействие (умение и готовность совместно работать, способность к коллективному взаимодействию и к коллективному творчеству (высшему типу данного взаимодействия)); социальная адаптация (способность объяснять и убеждать окружающих, умение уживаться с окружающими, открытость в отношениях с другими людьми).

М. И. Бобнева выделила следующую структуру социального интеллекта:

– социализация – механизм формирования необходимых для взаимодействия в социуме, иначе говоря способность человека включаться во взаимодействие с группой;

- типизация выполняет функцию стереотипизации, то есть приобретения социально-психологических свойств, заданных определённой группой людей;

- индивидуализация – выполняет функцию накопления индивидом личного опыта общения и поведения, формирования личных убеждений, значений и смыслов.

А. А. Бодалев считал, что в структуру социального интеллекта входят следующие компоненты:

- социальная пластичность – выполняет функцию гибкости во взаимоотношениях с другим человеком;

- эмпатия – способность сопереживать;

- высокая культура речевого общения;

- высокий уровень развития рефлексии;

- умение продуктивно разрешать конфликты;

- позитивное принятие другого человека.

Р. Селман выделяет пять стадий развития социального интеллекта, внутри которых разворачиваются четыре линии социального взаимодействия: понимание себя, близкие дружеские отношения, отношения в группе сверстников и родителями.

На нулевой или досоциальной стадии отношения ребенка с его окружением характеризуются эгоцентризмом. Ребенок еще не различает внутренние и внешние принципы поведения. Понимание себя базируется на недифференцированной психофизиологической целостности. В области близких дружеских отношений имеют место случайные неустойчивые игровые контакты, а в области отношений в группе сверстников – вещно-телесные связи, отношения с родителями ограничиваются определенным прагматизмом.

Досоциальная стадия заканчивается, когда ребенок достигает успехов в области сепарации, когда мысли и чувства других людей и свои собственные выделяются в самостоятельную реальность, становятся предметом его интереса.

Основное содержание первой стадии развития социального интеллекта может быть раскрыто с точки зрения становления детского субъективизма. Понимание себя разворачивается как процесс выделения своих намерений, чувств и мыслей. Ребенок испытывает потребность в односторонней помощи, чем объясняется несимметричный характер отношений со сверстниками. В отношениях с родителями царит авторитарность.

На второй стадии развития социального интеллекта, которая характеризуется способностью к рефлексии, ребенок пробует занять позиции другого человека, учится согласовывать разные точки зрения. Понимание себя на этой стадии означает самопознание. Отношения с друзьями строятся на принципах сотрудничества, в группе сверстников – партнерства. В отношениях с родителями наступает определенное эмоциональное взаимопонимание.

На третьей стадии социального интеллекта, которой ребенок достигает обычно в предподростковом возрасте (10-12 лет), взаимность обуславливает весь спектр отношений. Понимание себя достигается через достижение устойчивой самоидентичности, а близких друзей – посредством взаимного обмена личностно значимыми содержаниями, понимания взаимозависимости целей поведения друг друга. Группы сверстников становятся гомогенными; отношения с родителями основываются на личной ответственности ребенка.

На четвертой стадии отношения взаимности достигают определенной глубины, наступает осознание сосуществования нескольких уровней человеческой близости, понимание себя как интегрированной системы различных Я-состояний. Отношения с друзьями приобретают статус добровольной взаимозависимости самостоятельных личностей. На смену гомогенной группе приходит плюралистическая организация взаимоотношений со сверстниками.

## Тема 7 Методы разрешения конфликта

1. Характеристика методов разрешения конфликтов и оценка их эффективности.
2. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов.
3. Участие третьей стороны в разрешении конфликта.

### 1. Характеристика методов разрешения конфликтов и оценка их эффективности.

В настоящее время в конфликтологии существуют различные точки зрения на методы разрешения конфликтов. Есть упрощенные видения методов, в которых все сводится к трем типам: уходу от конфликта, его подавлению и управлению конфликтом. Существуют и детальные изложения с подробностями в описании разных применяемых методов. В целом методы разделяются на две группы: стратегические и тактические.

*Стратегические методы* – методы, которые применяются как база для развития группы, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще. Такие методы должны использоваться руководителями организаций. К ним следует отнести: планирование социального развития; информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации; использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации; организацию материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников; наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы; адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

*Тактические методы* предполагают две основные или базовые тактики: тактику соперничества и тактику приспособления. В каждой из них имеются три производные тактики: уклонение, компромисс и сотрудничество.

Наиболее распространенный метод разрешения конфликтной ситуации – *уход от конфликта*. Смысл этого метода заключается в том, что личность или группа, стремясь избежать конфликта, покидает поле столкновения физически, психологически или экономически. Преимущество метода ухода в быстроте его осуществления, т.к. он не требует изыскания специальных ресурсов, как интеллектуальных, так и материальных. Уход дает возможность отсрочить или же предотвратить несущественный с точки зрения стратегических целей конфликт. Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к сложившейся ситуации. Это может быть целый комплекс условий: тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта; давление более важных обстоятельств; охлаждение разгоревшихся страстей; сбор дополнительной

информации и уход от принятия немедленного решения; более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт; ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины; страх перед противоположной стороной; неудачное время надвигающегося конфликта. Обычно в случае использования метода ухода отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой. Конфликтующая сторона затягивает решение проблемы, применяет замедленные процедуры для подавления конфликта, во избежание конфликта использует секретность, обращается к существующим бюрократическим и юридическим нормам как к основе разрешения конфликта. К методу ухода от конфликта нельзя прибегать в случае важности проблемы. Поскольку метод применим лишь на относительно короткое время, не рекомендуется его использование, когда имеются перспективы длительного существования основ данного конфликта, когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Разновидностью метода ухода от конфликта можно считать *метод бездействия*. Его смысл в том, что конфликтующая сторона вообще никаких действий и расчетов не производит. Данный метод оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий. Последствия этого метода непредсказуемы, хотя возможен и выгодный для индивида или социальной группы поворот событий.

Следующий метод – *уступок и приспособления* – заключается в уступках за счет уменьшения собственных притязаний одной из конфликтующих сторон. Данный метод может применяться в случае, если сторона конфликта обнаруживает свою неправоту или когда полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, чем показать свою рассудительность. Если предмет столкновения для одной стороны более важен, чем для другой, то первой имеет смысл удовлетворить запросы оппонента во имя будущей кооперации или сотрудничества. Метод уступок следует использовать, когда более важна стабильность, нежели вступление в конфликт, или в случае формирования стратегического потенциала для будущих спорных ситуаций. Следует иметь в виду, что при применении данного метода выгоду получает одна сторона конфликта. Вторая сторона в любом случае несет убытки, а это может стать источником новой напряженности.

*Метод сглаживания* используется в социальных группах, ориентированных на коллективные методы взаимодействия. Метод применяется в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения индивидов в группе. Он заключается в подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, общее акцентируется. Вероятным результатом может стать как обоюдный выигрыш, так и выигрыш одной из сторон конфликта.

Наиболее эффективным и демократичным в разрешении конфликта считается *метод компромисса*. Компромисс - это вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Смысл метода - достижение соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон, когда каждая сторона вносит свой вклад в движение к соглашению, когда идет обоюдный поиск обоюдно приемлемых решений. Метод применяется, когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости, когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели, когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений. К методу компромисса следует прибегать для достижения временных соглашений по комплексным проблемам, а также целесообразных решений в условиях давления фактора времени.

Для успешной реализации данного метода необходимы некоторые условия. Во-первых, обе стороны конфликта должны иметь достаточно времени для поиска компромиссных решений. Во-вторых, необходима готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок. В-третьих, условием является невозможность как ухода из конфликта, так и силового разрешения проблемы. Достоинства метода компромисса заключаются в возможности решения спорных вопросов для обеих сторон, в фокусировке внимания на взаимных интересах, в разработке взаимовыгодных решений, а также в ведении переговоров на основе уважения достоинства обеих сторон. Кроме того, результат компромисса – отсутствие откровенно проигравшей стороны и явного победителя.

Следует отметить и типичные трудности, возникающие при практическом использовании метода компромисса. Одна из сторон может отказаться от первично занятой позиции в силу обнаружения ее неадекватной, нереалистичной оценки – преувеличения или преуменьшения. Принятое решение в силу заложенных в него взаимных уступок может быть слишком аморфным, нечетким и противоречивым, и оно не будет эффективным. Поскольку компромисс предполагает определенный отказ от первичной позиции, возможна ситуация оспаривания участниками принятых обязательств.

Еще одним демократичным методом можно назвать *метод сотрудничества*. Его суть заключается в том, что соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта в разрешении конфликтной ситуации. Обе стороны воспринимают конфликт как внешний вызов. Специфика метода заключается в ориентации сторон на разрешение проблемы. При этом акцент делается не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию, идет поиск интегрируемых решений, выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть. Данный метод используется, когда есть время для поиска альтернативы, удовлетворяющей

притязания обеих сторон, когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте. Метод сотрудничества применяется для выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе, выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса. Итогом должно стать решение проблемы на основе принципа консенсуса, обозначающего принятие резолюций на основе общего согласия при отсутствии формально заявленных возражений.

При разрешении конфликта через *решение проблемы* следует придерживаться следующих правил. Во-первых, необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений. Во-вторых, после определения проблемы следует определить решения, приемлемые для обеих сторон. В-третьих, важно сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах оппонента. В-четвертых, для эффективной работы необходимо создать атмосферу доверия, что достигается за счет увеличения взаимного влияния и увеличения обмена информацией. В-пятых, во время общения следует создать положительное отношение между оппонентами через проявление симпатии, выслушивание мнения другой стороны, сведение к минимуму негативных эмоций. Ограничения в применении метода сотрудничества связаны с неблагоприятными временными условиями и необязательностью сторон. Его главное достоинство в том, что результат – это обоюдный выигрыш конфликтантов.

Самым жестким методом разрешения конфликта представляется *метод силы*. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Он применяется в случаях, когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств. Использование силового метода оправдано в жизненно важных для социальной группы ситуациях, когда сильная сторона бесспорно осознает свою правоту. Применение данного метода вполне правомерно против индивидов и социальных групп с деструктивным поведением.

Рассматриваемый метод имеет свои специфические проявления на поведенческом уровне, которые выражаются в определенных поведенческих формах. Наиболее вероятным поведением представляется использование преимущественно принудительных методов воздействия при ограниченном привлечении каких-либо воспитательных средств. Здесь также используется жесткий приказной стиль общения, рассчитанный на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой. Для эффективности использования силового метода правомерно включение механизма конкуренции – сдержек и противовесов, когда сочетаются средства наказания для одних и меры поощрения для других участников конфликта. Наиболее вероятным итогом использования метода силы может стать выигрыш одной и проигрыш другой стороны конфликта.

При лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных конфликтных обстоятельств, а также при расчете, что скорое

решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта, используется *метод «быстрого решения»*. Смысл его в том, что решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно. Применение данного метода обосновано, когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации. Его использование возможно и в ситуации, когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации, и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений. Наиболее вероятный результат применения метода «быстрого решения» - это обоюдный выигрыш сторон. Однако следует помнить, что самым главным условием его применения является взаимное согласие сторон.

Самым сложным и непредсказуемым представляется *метод скрытых действий*. Он применяется тогда, когда разрешение ситуации нуждается в скрытых средствах его урегулирования. Причинами выбора данного метода может стать стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт; нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам; отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску). Для реализации метода скрытых действий используются как джентльменские, так и далекие от них формы воздействия: кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, обман, создание разного рода помех. Результат использования метода зависит от опыта и способностей стороны, его использующей. Итог может колебаться от варианта обоюдного выигрыша до варианта обоюдного проигрыша. Следует помнить о возможных негативных последствиях метода скрытых действий. Он может повлечь за собой скрытое или открытое сопротивление, акты саботажа, распространение негативного отношения по отношению к стороне, его использующей. Кроме того, существует возможность возникновения на почве скрытности более сильного социального конфликта.

## **2. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов.**

Основные классификации стратеги разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; Томаса – Килмена; С. Левина; М. П. Фоллетт и др.).

Основы стратегии «выиграть-выиграть». Эффективность данного стиля в управлении конфликта. Творческий подход к выбору стратегии. Условия превращения конфликта в ситуацию открытия новых возможностей.

Стратегия «выиграть – проиграть»: исторические корни и сущность.

Ситуации эффективного использования стратегии. Негативные последствия использования данной стратегии поведения.

Стратегия «замораживания» конфликта. Положительные и негативные последствия ее использования. Ситуации целесообразного использования стратегии «замораживания» конфликта.

*Стратегии разрешения конфликта* – это основные линии действия оппонентов по выходу из конфликта. Понятие стратегии имеет два существенных момента, которые следует учитывать при управлении конфликтом.

*Ориентационная стратегия разрешения конфликтов «выиграть/выиграть» Х. Корнелиус и Ш. Фейр.*

Преимущества рассматриваемой стратегии «выиграть/выиграть» заключаются в том, что с ее помощью не только находится наиболее приемлемое решение, но и укрепляются и улучшаются взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, повышается их склонность придерживаться принятого решения, продолжать отношения с тем же партнером, повторить опыт плодотворного сотрудничества.

Технология реализации стратегии «выиграть/ выиграть» предполагает обязательное изучение ситуации и вариантов ее разрешения перед принятием окончательного решения и включает четыре этапа.

Этап 1. Узнайте, почему он /они испытывают потребность в объекте желания. При этом необходимо установить, какая именно потребность стоит за желаниями другой стороны.

Этап 2. Быть может, разногласия компенсируются в каком-то ином аспекте? Необходимо узнать, в чем именно.

Этап 3. Каковы варианты решений? Разработайте новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.

Этап 4. Сотрудничество. Сделайте это вместе. Покажите ясно, что вы партнеры, а не противники.

Рекомендации для эффективной реализации стратегии разрешения конфликтов «выиграть / выиграть»:

1. Необходимо определить потребности (скрытые и явные) всех участников;

2. Нужно стремиться удовлетворить потребности всех участников;

3. Необходимо признать ценности других, равно как и собственные;

4. Нужно быть объективными, отделять проблему от личности;

5. Необходимо искать творческие и неординарные решения;

6. Следует щадить не проблему, а людей.

*Стратегия разрешения конфликта «Выиграть – проиграть».*

Конфликтующая сторона считает, что ее выигрыш должен быть достигнут за счет проигрыша ее оппонента. Она хочет стать победителем в конфликте, а его поставить в положение побежденного. Конфликт рассматривается ею как битва между врагами. Целью является не только реализация своих интересов, но и поражение противника, нанесения ему ущерба, «наказания» его за то, что он вступил в борьбу с ней. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к

различным формам социального давления, а то и к прямому насилию. Стратегия эффективна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи

*Стратегия разрешения конфликта «Проиграть – выиграть».*

Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она видит в своем оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Установка «проигрыш–выигрыш» иногда воспринимается конфликтующей стороной не из-за слабости, а как сознательная хитрость, служащая ширмой для получения выигрыша в чем-то другом. Стратегия может быть намеренно использована, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели

*Стратегия замораживания конфликта.*

Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не принимает никаких шагов по ее разрешению или изменению. В некоторых случаях именно такая стратегия оптимальна. К ним можно отнести ситуации, которые не особенно значимы для нас и не стоят того, чтобы тратить свои силы и материальные ресурсы на их разрешение. С другой стороны, нередко невмешательство может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными. В результате вполне разрешимая поначалу ситуация порой превращается в неразрешимую.

*Стратегия разрешения конфликта «Проиграть – проиграть».*

Этот подход к разрешению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит своего оппонента в положение проигравшего. Является самым неудачным подходом. Применение его вряд ли можно оправдать, и лучше всего избегать его.

*Схема разрешения конфликтов Ч. Ликсона.*

Ч. Ликсон предложил схему разрешения конфликтов, включающую в себя семь шагов:

- Шаг 1. Снятие масок;
- Шаг 2. Выявление подлинной проблемы;
- Шаг 3. Отказ от установки «только победа»;
- Шаг 4. Нахождение нескольких возможных решений;
- Шаг 5. Оценка вариантов и выбор наилучшего из них;
- Шаг 6. Стремление к диалогу и пониманию;
- Шаг 7. Признание ценности отношений и стремление к их сбережению.

*Четырехшаговая модель разрешения конфликта Д. Дэна.*

Д. Дэна предлагает четыре этапа действий по разрешению конфликтов:

**Шаг 1. Найти время для беседы:**

- когда стороны не спешат;
- когда они в эмоциональном равновесии;
- когда они обдумали проблему и определили свои позиции;

– имеют первичную информацию (об интересах друг друга) для обсуждения;

Определить место встречи: нейтральное по дислокации для обеих сторон; располагающее к беседе.

**Шаг 2. Подготовить условия:**

– аргументировать собственные позиции (интересы, отношения);  
– определить ресурс подлежащий обмену и обоюдовыгодные предложения;

– подготовить приемлемые варианты решения проблемы;

– заручиться поддержкой.

**Шаг 3. Обсудить проблему:**

– сформулировать цель и интересы;

– развеять опасения;

– рассмотреть предложенные варианты решения ситуации;

– выбрать лучший (взаимовыгодный или компромиссный) вариант из предложенного или совместно разработать его.

**Шаг 4. Заключить договор:**

– определите обязанности сторон;

– определите правила взаимодействия, делового общения;

– установить санкции за нарушение договора;

– обсудить перспективы сотрудничества.

*М. П. Фоллетт выделяла три способа разрешения конфликта:*

– доминирование (победа одной из конфликтующих сторон над другой);

– компромисс (соглашение за счет взаимных уступок);

– борьба и победа одной стороны над другой;

– интеграция (разложение на составные части мнений и интересов обеих сторон с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ разрешения конфликта).

*Пошаговая модель разрешения конфликтов С. Левина.*

Пошаговая модель разрешения конфликта включает в себя семь следующих шагов.

**1. Принятие общей установки на разрешение конфликта.** Этот шаг связан с выработкой твердого убеждения в том, что выход есть, только его нужно найти. Чтобы сформировать новый образ мысли, следует, прежде всего, занять неопределенную личную позицию, т.е. представить себя посторонним наблюдателем.

**2. Выговоритесь сами, выслушайте других.** Потребность высказать свою версию происходящего и свое видение ситуации наблюдается у большинства участников конфликтных взаимодействий. Поэтому главное – дать человеку выговориться и внимательно его выслушать, не перебивая.

**3. Обзор предварительных представлений о решении проблемы.** Предварительные представления о возможности разрешения конфликта складываются только после того, как каждый участник взаимодействия

получает возможность высказаться. Именно тогда может сложиться новая логика развития событий.

**4. Необходимо подвести черту под прошлым**, изменив внутреннее состояние, и тогда можно увидеть ситуацию в другом свете. На этом этапе возникает понимание того, что участники конфликта не являются врагами.

**5. Видение будущего: достижение соглашения в принципе.** На данном этапе помогает метод «пробных шаров», который заключается в том, чтобы предлагать разнообразные решения. Главное – это движение в направлении принципиального соглашения.

**6. Выстраивание нового соглашения.** Эффективное соглашение состоит из следующих элементов:

- *намерение* – определяется общая картина того, что должно быть сделано. Первый шаг любого эффективного сотрудничества – это обмен представлениями о том, что стороны хотят сделать;

- *конкретное видение* – совместная работа продуктивна, когда все одинаково понимают конкретные цели;

- *роли* – необходимо четко определить обязанности, меру ответственности и обязательства каждого;

- *необходимые стороны* – все, без кого невозможно получить желаемые результаты, должны стать участниками соглашения;

- *обязательства* – в соглашении должны быть ясно представлены обязательства, чтобы каждый участник знал, что должен делать;

- *время* – выполнение всех обязанностей должно укладываться в определенные временные рамки.

Процесс достижения соглашения – это ряд бесед, в ходе которых стороны обсуждают общее видение ситуации. Результат соглашения должен быть зафиксирован на бумаге.

**7. Разрешение конфликта**, воплощение в жизнь достигнутого соглашения.

Использование пошаговой модели разрешения конфликтов помогает формировать новые, конструктивные отношения, обеспечивает сторонам возможность получения удовлетворения от достижения взаимовыгодных соглашений, заключенных на волне сотрудничества.

### **3. Участие третьей стороны в разрешении конфликта.**

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация.

*Медиация* – это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже – группа из двух-трех и более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства (например, Алжир в ситуации улаживания отношений между Ираном и Ираком в 1975 г.).

Медиация — один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Она существовала издавна в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций (Д. Прюитт).

Медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в США в начале 60-х годов. Появление интереса к профессиональной медиации в стране, где велика самостоятельность отдельных структур общества, вполне закономерно. В США выпускается ряд журналов, освещающих проблемы медиации, например «Ежеквартальный журнал по медиации». В 1983 г. основан Национальный институт разрешения диспутов, в задачи которого входит разработка новых методов медиации, а также программ обучения ведению переговоров. В стране действуют частная и государственная службы медиации (Д. Уолл).

Кто же может выступать в роли третьей стороны в конфликте? Формальное или официальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия на оппонентов. Неформальное, неофициальное медиаторство заключается в отсутствии нормативного статуса медиатора, но участники конфликта признают неформальный авторитет этих лиц в решении подобных проблем.

В качестве *официальных медиаторов* могут быть:

- межгосударственные организации (например, ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т.д.);
- представители правоохранительных органов (например, участковый милиционер по отношению к какому-то бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т.д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

*Неофициальными медиаторами* обычно являются:

- известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- представители религиозных организаций;
- шаманы (у народов Крайнего Севера России);
- профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;

- неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

Целесообразность участия третьей стороны в регулировании конфликтных отношений связана с тем, обратились ли за помощью к третьей стороне оппоненты или же она вмешалась в конфликт сама. Стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях, когда:

- объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно;
- стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
- по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;
- одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций по отношению к оппоненту;
- сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;
- оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением. Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо в ситуациях, когда:
  - происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;
  - одной из сторон массированно применяется насилие;
  - третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;
  - конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон. В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

*Третейский судья* – наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примером служит разрешение конфликтов древнерусскими князьями, старейшинами родов, а также решение суда присяжных.

*Арбитр* – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

*Посредник* – более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

*Помощник* в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

*Наблюдатель* – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Конфликтологами выделяются условия, в которых целесообразен тот или иной тип медиаторства. Высокоавторитарный стиль (третейский судья или арбитр) выгоден, если требуется быстрое решение; если конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение. Он также эффективен при ужесточении конфликта, его нагруженности эмоциями. После того как участники «остынут», возможно применение менее авторитарных стилей. При доверии оппонентов к третьей стороне авторитарный стиль воспринимается легче. Наличие у оппонентов навыков обсуждения проблем повышает эффективность неавторитарного стиля (посредник или помощник).

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Третья сторона может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);
- оказание помощи в поиске решения (помощник, посредник);
- содействие нормализации отношений (посредник, помощник);
- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

Процесс медиации не имеет жесткой структуры, в нем выделить **три основных этапа**.

*1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами.* Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

*2. Работа с конфликтующими сторонами.* Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. *Ведение переговоров.* В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

Результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов.

Вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффективно. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта

Эффективность деятельности третьей стороны в конфликте определяется рядом **факторов**:

1) *мотивированность* обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение;

2) *особенности и характер деятельности третьей стороны* (заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта; наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать; наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом; знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта);

3) *разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами* и когда напряженность конфликта особенно высока (Т. Кохэн, Д. Колб);

4) *степень напряженности конфликта.* Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (П. Карневале, Р. Регнеттер);

5) *длительность конфликта.* Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные;

6. *характер отношения сторон.* Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество;

7. *выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов* определяются ситуацией, а не особенностями медиатора.

#### **Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами.**

1. *Тактика поочередного выслушивания* на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. *Сделка* – специфика ее в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятии компромиссных решений.

3. *Челночная дипломатия* – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.

4. *Давление на одного из оппонентов* – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.

5. *Директивное воздействие* предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

В начале работы медиатор прибегает к техникам рефлексивного вмешательства, которые помогают ему сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на ведение переговоров.

Большинство медиативных техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и достижение решения стоящих перед ними проблем. Их часто называют техниками контекстуального вмешательства. Когда клиенты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. При проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на них, призывая к осознанию последствий такого поведения.

Когда одновременно обсуждается много вопросов, медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторговаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т.д.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует техники независимого вмешательства, включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, руководителя по урегулированию конфликтов

## Тема 8 Конфликты в условиях педагогического процесса

1. Понятие и виды педагогических конфликтов.
2. Причины конфликтов между учащимися, учителями, родителями.
3. Стратегии конструктивного разрешения педагогических конфликтов.
4. Профилактика конфликтов в педагогическом общении.

### 1. Виды педагогических конфликтов и принципы управления ими.

**Педагогический конфликт** – нормальное проявление связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство, взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон образовательной системы.

Проблема педагогических конфликтов обусловлена тем, что исходит из понимания педагогического конфликта как формы проявления обострившихся объект-субъектных и субъект-субъектных противоречий; включает четыре основных специфических субъекта педагогической деятельности; отображает наиболее типичные для образовательного социума конфликтные ситуации; доступна и является наиболее практически востребованной для использования в профессиональной деятельности педагогов.

Многочисленные исследования ученых позволяют выделить **общие функции педагогического конфликта**. Итак, педагогический конфликт (по М. А. Гончарову):

- служит источником развития личности, ее духовного совершенствования и морального закаливания;
- способствует адаптации личности к новым условиям;
- объективизирует источник разногласия, суть противоречия, что способствует нахождению способов их устранения;
- помогает снять психологическую напряженность и избавить субъектов конфликта от фрустрации;
- способствует сплочению группы (коллектива), укрепляет неформальные отношения в образовательном учреждении;
- «высвечивает» общественное мнение, социальные установки, гуманистические ценности членов образовательного социума.

#### **Общие причины педагогических конфликтов:**

- 1) неблагоприятная экономическая и социально-политическая обстановка в стране и регионе;
- 2) непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании;
- 3) содержательное и методическое несовершенство образовательного процесса;

- 4) недостаточная урегулированность формальных и неформальных отношений в образовательном социуме;
- 5) недооценка значения развития личностной индивидуальности обучающихся и педагогов;
- 6) неадекватное управление.

### **Классификация педагогических конфликтов:**

1. Педагог-обучающийся.
2. Педагог – администратор.
3. Педагог - родитель.
4. Педагог – педагог.
5. Обучающийся - обучающийся.

## **2. Причины конфликтов между учащимися, учителями, родителями.**

Основанием для данной классификации педагогических конфликтов служат специфические причины конфликтов.

### **Специфические причины конфликтов «педагог - администратор»:**

- 1) *плохая организация труда педагогов:*
  - недостаточно четкое разграничение между самими администраторами сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога;
  - жесткая регламентация жизни, оценочно-императивный характер требований;
  - перекладывание на педагога «чужих» обязанностей;
  - незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью педагога;
- 2) *стиль руководства:*
  - несоответствие стиля руководства коллективом уровню его социального развития;
  - частая смена руководства;
  - недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога;
  - нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда педагога;
  - неравномерная загруженность учителей общественными поручениями;
  - нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога;
- 3) *необъективность оценки педагогами знаний обучающихся, их поведения:*
  - предвзятое отношение педагога к обучающимся;
  - систематическое занижение оценок;

– самовольное установление педагогом количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку.

**Специфические причины конфликтов «педагог - обучающийся»:**

1) *недостаточный профессионализм педагога как преподавателя и воспитателя:*

- неумение организовать познавательный интерес обучающихся к своему предмету;– манипулирование отметками;
- «навешивание ярлыка» неуспевающего обучающегося;
- акцентуация психологических недостатков обучающегося;
- неумение организовать занятия со всеми обучающимися;

2) *нарушение требований образовательного учреждения обучающимися. Со стороны обучающихся конфликт может быть спровоцирован:*

- неподготовленным домашним заданием;
- умышленным нарушением дисциплины;
- пропуском уроков без уважительной причины.

Процесс обучения и воспитания, как и всякое развитие, невозможен без противоречий и конфликтов. Конфронтация является обычной составной частью реальности. По мнению М. М. Рыбаковой, между педагогом и обучающимся выделяются следующие виды конфликтов:

– *конфликты деятельности*, возникающие по поводу успеваемости, выполнения им внеучебных заданий и проявляющиеся в отказе обучающегося выполнить учебное задание или плохом его выполнении. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда и неудачное замечание педагога;

– *конфликты поступков*, возникающие по поводу нарушения обучающимся правил поведения в образовательном учреждении и вне его. Один и тот же поступок может вызываться различными мотивами. Педагог корректирует поведение обучающихся путем оценки их поступков при недостаточной информации об их подлинных причинах;

– *конфликты отношений*, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений педагога и обучающихся. Они приобретают личностный смысл, порождают длительную неприязнь обучающихся к педагогу, надолго нарушают их взаимодействие.

**Специфические причины конфликтов «педагог - родитель»:**

1) *разные уровни общей и педагогической культуры;*

2) *несогласованность стратегии и тактики воспитания («педагогический разнобой»);*

3) *непонимание родителями сложности образовательного процесса, зависимости его эффективности от многих факторов;*

4) *различия в отношении к ребенку как к личности. Со стороны родителей это превалирование отцовского или материнского чувства. Педагог, прежде всего, реализует свой социальный статус воспитателя.*

Однако служебно-официальный характер общения педагога с обучающимися, как правило, не дает результатов;

5) *отрицательное отношение родителей к образовательному учреждению, изживенческая позиция семьи* («старые счёты», взгляды «высокооплачиваемых родителей» на «бедного» педагога как на человека из сферы обслуживания, претензии типа «вуз, а не семья обязана...»);

6) *столкновение двух лидеров, претендующих на главенство своей точки зрения*;

7) *профессиональная некомпетентность педагогов* (низкий уровень подготовки, завышенные требования к обучающимся).

**Специфические причины конфликтов «педагог - педагог»:** определяются особенности отношений субъектов педагогических конфликтов:

- между молодыми педагогами и педагогами, имеющими стаж работы;
- между педагогами, преподающими разные предметы;
- между педагогами, преподающими один и тот же предмет;
- между педагогами, имеющими звание, должностной статус, и не имеющими их;
- между педагогами, чьи дети учатся в одном образовательном учреждении.

**Специфические причины конфликтов «обучающийся - обучающийся»:**

- учебные перегрузки, общая утомляемость обучающихся, ведущая к обострению противоречий;
- смена коллектива и возникающая при этом трудность в адаптации новичков;
- неразвитая рефлексивность, несовпадение самооценки обучающегося с оценкой товарищей;
- неопределенность социального статуса личности обучающегося;
- общая неблагоприятная морально-психологическая атмосфера в группе.

### **3. Стратегии конструктивного разрешения педагогических конфликтов.**

Основным звеном при разрешении педагогической ситуации является проведение ее психологического анализа. Такой анализ помогает осмыслить собственный опыт выхода из ситуации, разрешения конфликтов, увидеть ошибки и просчеты в своем поведении и не повторять их, возлагая всю вину на учеников. Тем самым учитель учится принимать решения без лишних эмоций, уходя от традиционных мер воздействия. Это повышает его свободу выбора и профессиональное самоуважение.

Для успешного разрешения конфликта учителю необходимо грамотно охарактеризовать сложившуюся ситуацию. Эта характеристика включает:

- описание возникшей ситуации, конфликта, поступка (участники, место возникновения, деятельность участников и т.д.);
- что предшествовало возникновению ситуации;
- какие возрастные и индивидуальные особенности участников проявились в их поведении, ситуации, поступке;
- ситуация глазами ученика и учителя;
- личностная позиция учителя в возникшей ситуации (отношение его к ученику), реальные цели учителя во взаимодействии с учеником (чего он хочет: избавиться от ученика, помочь ему или же он безразличен к ученику);
- что нового узнал учитель об учениках из ситуации, поступка (познавательная ценность ситуации для учителя);
- основные причины возникшей ситуации или конфликта и его содержание (конфликт деятельности, поведения или отношений);
- варианты погашения, предупреждения и разрешения ситуации, корректировка поведения ученика;
- выбор средств и приемов педагогического воздействия и определение конкретных участников реализации поставленных целей в настоящее время и на перспективу.

М. М. Рыбакова в процессе обсуждения проблемы конфликтов с учителями и руководством школ пришла к таким выводам.

1) Конфликтные ситуации на уроках, особенно в подростковых классах, большинством участников обсуждения признаются типичными, закономерными. Для их разрешения учителю надо организовать коллективную учебную деятельность учащихся, усиливая деловые взаимосвязи между ними. Конфликты чаще случаются у учителей, интересующихся лишь уровнем усвоения предмета, поэтому конфликтов значительно меньше на уроках, ведущихся классным руководителем и в начальных классах, когда учитель хорошо знает учеников и находит разнообразные формы взаимодействия с ними.

2) Ситуация на уроке доходит до конфликта, как правило, с учениками, плохо успевающими по предмету, «трудными» в поведении. Поэтому в интересах самого учителя лучше изучить именно таких учеников, проявить к ним повышенное внимание.

3) Нельзя наказывать за поведение плохими отметками по предмету (что, в общем, незаконно) – это лишь приведет к затяжному личностному конфликту с учителем, что обязательно вызовет снижение интереса к предмету.

4) Причиной многих конфликтов руководители школ считают низкий уровень педагогического общения учителей, которые не могут вовремя остановиться, избежать резких слов, не упрекать «плохой» семьей, не подчеркивать отрицательных качеств ученика, не высмеивать перед сверстниками. Это общеизвестные положения, но их часто нарушают многие учителя.

5) Многие из учителей затрудняются в проведении диалога с учениками разного возраста. Разговор учителя с учениками часто ведется в командном тоне и содержит набор стереотипных выражений, упреков, угроз, выражений недовольства поведением ученика. Такое общение продолжается в течение многих лет обучения в школе, и к старшему школьному возрасту многие из учеников вырабатывают защитный стиль общения с учителями;

6) Сближению позиции учителя и ученика и их взаимопониманию помогут некоторые приемы, которые мало используются учителями. Называйте ученика по имени даже тогда, когда вы сердиты на него. Это придаст обращению к нему более мирный характер, объединяющий с учеником. Следует учитывать, что именно подростки не так уж часто слышат свое имя. В школе к ним обычно обращаются по фамилии. Услышав свое имя, ученик более склонен к доверительному общению;

7) Для конструктивного выхода из конфликта важны и взаимоотношения педагога с родителями ученика.

Если на стороне учителя выступает коллектив класса, то ему легче найти оптимальный выход из сложной ситуации. Если же класс начинает развлекаться вместе с нарушителем дисциплины или занимает позицию зрителя, то это чревато негативными последствиями (например, конфликты могут стать постоянными).

Учителям следует стремиться контролировать свои эмоции, быть объективными, давать учащимся возможность обосновать свои претензии, «выпустить пар»; не приписывать ученику свое понимание его позиции, перейти на «я»-высказывания (не «ты меня обманываешь», а «я чувствую себя обманутой»). Не оскорблять учеников (есть слова, которые, прозвучав, наносят такой ущерб отношениям, что все последующие «компенсирующие» действия не могут их исправить); стараться не удалять нарушителей из класса; по возможности разрешать конфликт без обращения к администрации; соблюдать достоинство свое и ученика, не отвечать на агрессию агрессией, не затрагивать личности ученика, его семью, давать оценку только его конкретным действиям; дать себе и школьнику право на ошибку, не забывая, что «не ошибается только тот, кто ничего не делает»; независимо от результатов разрешения противоречия постараться не разрушить отношений с учеником (высказать сожаление по поводу конфликта, выразить свое расположение к ученику).

В общении учителя с учениками большое значение имеет не только содержание речи, но и мимика, тон, интонации. При общении взрослых интонация может нести до 40 % информации, а при общении с ребенком роль интонации еще больше.

При восприятии слов они сначала реагируют на интонацию и лишь потом усваивает смысл сказанного. Как крик, так и монотонная речь учителя не воздействует на ученика потому, что каналы восприятия либо забиты (криком), либо он вообще не улавливает эмоционального сопровождения, и это порождает безразличие. Такая речь не вызывает переживаний у ученика,

и учитель теряет действительно надежный «мост» к сознанию ученика через его переживания.

Результативность общения учителя во многом зависит от его умения слушать, «настроиться на волну» ученика. Это не так легко сделать по ряду причин: во-первых, трудно ждать от ученика плавной и связной речи, в силу чего взрослые часто прерывают его, чем еще больше затрудняют высказывание («Ладно, все понятно, иди!»), хотя он так и не сказал главного для него. Во-вторых, учителям часто некогда выслушать ученика, поскольку нужно успеть и опросить учеников, и объяснить новый материал.

#### **4. Профилактика конфликтов в педагогическом общении.**

Основным условием предупреждения педагогических конфликтов являются особенности личности педагога, учителя, воспитателя, уровень их профессиональной, психолого-педагогической культуры. Рассмотрим некоторые личностные параметры.

*Культура слова и эмоциональных состояний.* «Мои слова были бы пустым звуком, если бы в душах воспитанников я не извлекал тонкой чувствительности к слову, если бы каждое слово не пробуждало в них внутреннего эмоционального отклика» (А. С. Макаренко). Разумеется, такая способность воспитателя не формируется вдруг, сама по себе. Она накапливается годами, путем постоянных и упорных упражнений.

*Эмоциональная восприимчивость,* которая позволяет человеку воспринимать окружающий мир во всем его духовном и материальном богатстве, находить в себе лучшие чувства, передавать их своим воспитанникам.

*Психологическая зоркость,* то есть концентрированное проявление культуры человека вообще, педагога в особенности. Она направлена на поиск решений конфликтной ситуации, из большого количества вариантов которых следует избрать наиболее адекватный.

*Умение распознавать эмоциональное состояние личности.* В драме человеческих отношений такое заявление могло быть средством оказать давление, психологически подавить, заставить признаться в «тайных грехах» и т. п. В педагогике же это умение означает, что воспитатель овладел быстрой расшифровкой переживаний учащегося, создающих конфликтную ситуацию. Важно не только «смотреть», но и «видеть», причем видеть не взгляд, жест, слышать не интонации голоса как таковые, а личность человека, его душевное равновесие или тревогу, вызов всему окружающему и т. п.

*Умение распознавать причины поступков, инициирующих конфликты.* Психологически зоркий педагог способен не только правильно оценить состояние учащегося, но и найти причинно-следственную связь, определить перспективы развития его личности. Причины каждого поступка бывают сложны и тесно переплетаются между собой. Следует выделить латентные (например: условия жизни, воспитания, состояние здоровья, психики) и

актуальные (обстоятельства, в которых возник конфликт, поводы, которые дали толчок к действию).

Многие педагогические конфликты можно избежать, если педагог владеет *искусством определить специфические особенности учащегося – отношение к самому себе*. Социальные психологи доказывают, что люди с пониженной самооценкой чувствительны к лести, заискивают перед руководством, грубы и высокомерны с подчиненными. Замечено, что педагоги с неразвитым чувством собственного достоинства склонны видеть в шалостях учащихся хулиганские проявления, более верят в силу наказания, чем в силу убеждения, и т. д. Проявления заниженной самооценки учащихся могут быть весьма разнообразны. Одни учащиеся стремятся, чувствуя свою «неполноценность», обратить на себя внимание выкриками на уроках, демонстративным непослушанием, дерзостью и т. д. Другие, убедившись в бесплодности попыток завоевать общее признание, замыкаются в себе, между ним и окружающими возникает «смысловой барьер». Самые искренние поступки педагогов они истолковывают в худшую сторону, а мотивы этих поступков приписывают корыстным или «воспитательным» соображениям. Не менее опасна и завышенная самооценка, возникающая в результате захваливания, некритического отношения старших. Переоценивая реальные возможности, учащийся рано или поздно сталкивается с неумолимой действительностью, с разочарованием, с конфликтами.

*Умение распознавать отношение воспитанников к воспитателю.* Это требует от педагогов и воспитателей развитого чувства эмпатии, эмоциональной чуткости и психологического такта. Параметр восьмой. Способность к саморегуляции. Способность воспринимать окружающий мир чувств, состояний, переживаний воспитанников не приходит сама собой. Это результат постоянной тренировки, большой работы, напряжения. Чтобы настраиваться, надо уметь определять собственное состояние, давать ему оценку. Психологические состояния человека полимодальны, переплетены между собой. И все же можно выделить несколько состояний, которые затрудняют общение воспитателей с воспитанниками и могут породить конфликты. Кто может дать гарантию, что, преследуя самые благие цели, педагог не подавляет личность учащегося, не побуждает его к сопротивлению, что его поступки всегда правильно воспринимаются.

По мнению И. А. Фурманова, А. А. Аладьина и Е. М. Амелешко, «чтобы не допустить возникновения конфликта, надо стремиться к выполнению следующих правил.

- 1) Признать друг друга.
- 2) Слушать не перебивая.
- 3) Демонстрировать понимание роли другого.
- 4) Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
- 5) Четко сформулировать предмет обсуждения.
- 6) Устанавливать общие точки зрения.

- 7) Выяснить, что вас разъединяет.
- 8) После этого снова описать содержание конфликта.
- 9) Искать общие решения.
- 10) Принять общее “коммунике”.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр подчеркивают, что своевременное преодоление конфликта зависит от бдительности, поскольку он предваряется характерными сигналами. Это может быть возникновение эмоциональной напряженности, переживание дискомфорта, вспышка враждебности, мелкие инциденты, отражающие наличие серьезных противоречий. Искусство разрешения конфликта проявляется в восприятии его как серьезной коммуникативной проблемы.

## 1 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### *Примерный перечень практических занятий*

#### **Занятие 1. Теории поведения личности в конфликтах.**

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Детерминанта индивидуального стиля поведения личности в конфликте: объективные факторы ситуации, социальные и личностные факторы.
2. Классификация индивидуальных стилей поведения личности в конфликте.
3. Индикаторы эффективности стилей поведения личности в конфликте – достижение цели, ролевая трансформация, позитивные взаимоотношения, сознание «образа потребного будущего» (Н.А. Бернштейн) как показатель преодоления противоречия.
4. Методы диагностики индивидуального стиля поведения личности в конфликте.

Основные понятия: поведение личности в конфликте, индивидуальный стиль поведения, индикаторы эффективности стилей поведения, методы диагностики стилей поведения.

##### *Литература:*

- 1 Анцупов, А. Я. Конфликтология. Учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Питер, 2015. – 528 с.
- 2 Бабосов, Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 464 с.
- 3 Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2006. – 544 с.
- 4 Кашапов, М. М. Теория и практика разрешения конфликтных ситуаций / под науч. ред. проф. М. М. Кашапова. М-Ярославль: Ремлер, 2003. – 183 с.
- 5 Конфликтология: хрестоматия/ сост. Н.И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 232 с.
- 6 Скотт, Д. Конфликты, пути их преодоления / Д. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
- 7 Финькевич, Л. В. Конфликтология: методическое пособие / Л. В. Финькевич. – Мн.: Изд-во БГПУ, 2000. – 33 с.
- 8 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1996. – 288 с.

## **Занятие 2 Технологии управления конфликтами.**

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами.
2. Пути предупреждения конфликта.
3. Технологии регулирования конфликта.

*Основные понятия:* конструктивные конфликты, деструктивные конфликты, предупреждение конфликтов, регулирование конфликтов.

### *Литература:*

- 1 Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2006. – 544 с.
- 2 Кашапов, М. М. Теория и практика разрешения конфликтных ситуаций / под науч. ред. проф. М. М. Кашапова. М-Ярославль: Ремлер, 2003. – 183 с.
- 3 Конфликтология: хрестоматия/ сост. Н.И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 232 с.
- 4 Скотт, Д. Конфликты, пути их преодоления / Д. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.
- 5 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1996. – 288 с.

## **Занятие 3 Психологическая готовность к разрешению конфликта.**

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и психологические механизмы готовности к разрешению конфликта.
2. Условия формирования готовности к разрешению конфликта.
3. Коммуникативная и конфликтологическая компетентность личности.

*Основные понятия:* готовность к разрешению конфликта, условия формирования готовности к разрешению конфликта, коммуникативная и конфликтная компетентность личности.

### *Литература:*

1. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – М.: Питер, 2016. – 575 с.
2. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М.: «Тандем», ЭКМОС, 2000. – 320 с.
3. Рубин, Дж. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Секреты убеждения / Дж. Рубин и др. – М.: Прайм-Еврознак, 2010. – 352 с.

4. Скотт, Д. Конфликты, пути их преодоления / Д. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.

5. Шейнов, В. П. Управление конфликтами» / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014 – 572 с.

#### **Занятие 4. Методы разрешения конфликта.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Метод картографии конфликта Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.
2. Определение эффективного стиля поведения в конфликте с помощью «Карты возможностей» Дж. Скотт.
3. Медиация как процедура, стадии медиации, техники медиатора.

*Основные понятия:* конфликт, картография конфликта, стиль поведения в конфликте, карта возможностей, медиация, стадии медиации, эффективные техники медиатора.

*Литература:*

1 Георгян, А. Р. Психолого-педагогические условия профилактики и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в системе отношений «учитель-ученик»: автореф. дис. ... канд.пед.наук: 13.00.08 / А. Р. Георгян, Северо-Осетин. гос. универ. – Владикавказ, 2012. – 23 с.

2 Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации / С. М. Емельянов. – СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. – 256 с.

3 Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: Стрингер, 1992. – 162 с.

4 Левин, К. Динамическая психология: избранные труды. / К. Левин. – М. Смысл, 2001. – 572 с.

5 Рубин, Дж. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.

#### **Занятие 5. Конфликты в служебных отношениях.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Феноменология и типология служебного конфликта
2. Виды служебных конфликтов и их причины.
3. Методы управления служебными конфликтами.
4. Профилактика служебных конфликтов.

*Основные понятия:* служебный конфликт, классификация служебных конфликтов, причины служебных конфликтов, методы управления, профилактика служебных конфликтов.

*Литература:*

1 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В.Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

2 Линчевский, Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Э. Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 296 с.

3 Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

4 Рубин, Дж. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Секреты убеждения / Дж. Рубин и др. – М.: Прайм-Еврознак, 2010. – 352 с.

5 Фелау, Э. Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Э. Г. Фелау. – М.: Омега-Л, 2014. – 128 с.

6 Цой, Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов 111 ответов» / Л. Н. Цой. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.

### **Занятие 6. Конфликты в детском и подростковом коллективе.**

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности конфликтов в детском коллективе, их причины, принципы разрешения.

2. Особенности конфликтного взаимодействия у подростков, управление конфликтами, прогнозирование и предупреждения конфликтов.

*Основные понятия:* конфликты в детском коллективе, причины детских конфликтов, конфликтное взаимодействие подростков, прогнозирование и предупреждение подростковых конфликтов.

#### *Литература:*

1 Анцупов, А. Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А. Я. Анцупов. – Москва: Изд-во центр ВЛАДОС, 2003. – 208с.

2 Аникеева, Н. П. Учителю о психологическом климате в коллективе / Н. П. Аникеева. – М. : Просвещение, 2005. – 96 с.

3 Драгунова, Т.В. Проблема конфликта в подростковом возрасте // Психология конфликта : хрестоматия / сост. Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2001. – С. 328 – 348.

4 Любушкина, Л. А. Педагогические подходы разрешению межличностного конфликта в подростковом возрасте / Л. А. Любушкина // Самарский научный вестник. – 2014. –№ 1(6) –С. 69 – 71.

5 Харитонов, И. В. Специфика подготовки студентов к урегулированию конфликтов и формирование навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях / И. В. Харитонов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. – 2013. –№ 2 (13). – С. 292–295.

6 Березюк, Ю. В. Подготовка будущего учителя к применению метода моделирования педагогических ситуаций в учебном процессе /

Ю. В. Березюк // Карельский научный журнал. – 2013.– № 1. – С. 12–13.

### **Занятие 7. Семейные конфликты и пути их разрешения.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Краткая характеристика семьи как социальной системы.
2. Причины возникновения, классификация и структура семейных конфликтов.
3. Принципы и стратегии разрешения семейных конфликтов.
4. Детско-родительские конфликты: понятие, причины.
5. Супружеские конфликты: понятие, причины.

*Основные понятия:* семья, социальная система, причины семейных конфликтов, классификация семейных конфликтов, разрешение семейных конфликтов, детско-родительские конфликты, супружеские конфликты.

*Литература:*

- 1 Левин, К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. – СПб., Речь, 2000. – 407 с.
- 2 Левин, К. Супружеские конфликты / К. Левин // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. – Харьков: ХНАГХ, 2008 – 166 с.
- 3 Сысенко, В. А. Супружеские конфликты / В. А. Сысенко. – М.: Мысль, 2009. – 173 с.
- 4 Цветкова, Н. А. Женщина в ситуации затяжного супружеского конфликта / Н. А. Цветкова// Электронный журнал «Вестник МГОУ» / [www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru). – 2014 – № 3 – С.1 – 7.
- 5 Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд. / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
- 6 Олифинович, Н. И. Психология семейных кризисов / Н. И. Олифинович, Т. А. Зинкевич-Куземкина, Т. Ф. Велента. – СПб.: Речь, 2006 – 360 с.
- 7 Осухова, Н. Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях / Н. Г. Осухова. – М.: Академия, 2007 – 320 с.

### **Занятие 8. Конфликты в условиях педагогического процесса.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Виды педагогических конфликтов и принципы управления ими.
2. Особенности конфликтов между учащимися, учителями, родителями.
3. Стратегии конструктивного разрешения педагогических конфликтов.
4. Профилактика конфликтов в педагогическом общении.

*Основные понятия:* педагог, учащийся, родитель, администратор, педагогический конфликт, управление педагогическими конфликтами, разрешение педагогических конфликтов.

*Литература:*

- 1 Шейнов, В. П. Управление конфликтами» / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014 – 572 с.
- 2 Прикладная конфликтология: Хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. – Минск, Харвест АСТ, 2007 – 624 с.
- 3 Рыбакова, М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе М. М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128 с.
- 4 Рыданова, И. И. Педагогические конфликты: пути их преодоления / И. И. Рыданова. – Минск: Дизайн ПРО, 1998. – 80 с.
- 5 Паттерсон, К. Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / К. Паттерсон и др. – М.: Вильямс, 2015. – 256 с.

## Тематика лабораторных занятий

- 1 Технологии управления конфликтами
- 2 Психологическая готовность к разрешению конфликта
- 3 Методы разрешения конфликта
- 4 Конфликты в служебных отношениях
- 5 Конфликты в детском и подростковом коллективе
- 6 Конфликты в условиях педагогического процесса

Лабораторные занятия проводятся в форме психологического тренинга. Студенты разрабатывают программу тренинга и во время проведения лабораторных занятий ассистируют преподавателю

### Методические рекомендации по организации и выполнению УСР по дисциплине «Конфликтология»

**Тема «Современные проблемы развития конфликтологии. Методы конфликтологии. Конфликтология в системе наук»**

1. Методы конфликтологии.
2. Конфликтология в системе наук о человеке.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности

*Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:*

Проанализировать научно-методическую литературу и сделать письменный конспект по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: контрольный опрос на практическом занятии

*Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:*

Подготовить доклад и презентацию по вопросам темы.

Разработать тест для проверки знаний студентов по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: выступление на практическом занятии

*Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:*

Разработать тестовые задания с вариантами ответов по теме.

Описать методологические принципы конфликтологии применительно к смежным дисциплинам.

Составить перечень психодиагностических методик, которые может применять на практике конфликтолог.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: фронтальный опрос, выступление на практическом занятии.

### **Тема «Конфликты в служебных отношениях»**

1. Феноменология и типология служебного конфликта
2. Виды служебных конфликтов и их причины.
3. Методы управления служебными конфликтами.
4. Профилактика служебных конфликтов.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности

*Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:*

Соотнести термины с определениями.

Установить соответствия между понятиями.

Выбрать из списка те методы, с помощью которых можно управлять служебными конфликтами.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: тест на практическом занятии.

*Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:*

Подготовить доклад и презентацию по вопросам темы.

Разработать кроссворд для проверки знаний студентов по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: выступление на практическом занятии

*Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:*

Подготовить видеосюжет или выступление, демонстрирующие служебный конфликт и различные методы его разрешения.

Проанализировать несколько служебных конфликтов, используя знания о структуре конфликта.

Составить перечень методов по профилактике служебных конфликтов.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: просмотр видеосюжета или постановки, выступление на практическом занятии.

### **Тема «Конфликты в детском и подростковом коллективе»**

1. Особенности конфликтов в детском коллективе, их причины, принципы разрешения.

2. Особенности конфликтного взаимодействия у подростков, управление конфликтами, прогнозирование и предупреждения конфликтов.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности

*Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:*

Знать отличительные особенности детских и подростковых конфликтов.

Подготовить рефераты по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: опрос и выступление на практическом занятии.

*Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:*

Подготовить доклад и презентацию по вопросам темы.

Разработать кроссворд для проверки знаний студентов по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: выступление на практическом занятии

*Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:*

Проанализировать несколько детских и подростковых конфликтов, используя знания о структуре конфликта.

Разработать практические рекомендации для родителей и педагогов по предотвращению конфликтов в детском коллективе.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: анализ ситуаций на практическом занятии.

### **Тема «Семейные конфликты и пути их разрешения»**

1. Детско-родительские конфликты.

2. Супружеские конфликты.

Виды заданий УСП с учетом модулей сложности

*Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:*

Знать виды супружеских конфликтов.

Выбрать из списка макро- и микрофакторы супружеских конфликтов.

Знать психотравмирующие последствия конфликтов в семье.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: тест на практическом занятии.

*Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:*

Подготовить доклад и презентацию по вопросам темы.

Разработать кроссворд для проверки знаний студентов по вопросам темы.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

Форма контроля знаний: выступление на практическом занятии

*Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:*

Проанализировать несколько супружеских и детско-родительских конфликтов, используя знания о структуре конфликта и метод картографии.

Подготовить эссе на тему: «Семья без конфликтов: миф или реальность?».

Подготовить аннотацию статей по супружеским и детско-родительским конфликтам.

*Форма выполнения заданий* – индивидуальная.

*Форма контроля знаний:* выступление на практическом занятии.

### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### Рекомендуемые формы контроля знаний:

- контрольная работа
- подготовка презентации
- контрольный опрос
- проверка эссе
- защита проектов

#### Вопросы к экзамену по учебной дисциплине «Конфликтология»

1. История развития и современное состояние конфликтологии.
2. Теоретико-методологические основы конфликтологии. Методы изучения конфликтов.
3. Предмет, цели и задачи конфликтологии.
4. Конфликтология в системе наук.
5. Современные проблемы развития конфликтологии.
6. Понятие конфликта, его сущность и структура.
7. Теории возникновения конфликтов. Формулы конфликта.
8. Динамические характеристики конфликта.
9. Виды конфликтов и их краткая характеристика.
10. Особенности внутриличностных конфликтов и их классификация (конфликт потребностей, конфликт между потребностью и социальной нормой, конфликт социальных ролей, конфликт социальных норм).
11. Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Эриксон, К. Левин, Э. Фромм и др.).
12. Формы проявления и способы разрешения внутриличностных конфликтов.
13. Положительные и отрицательные последствия внутриличностных конфликтов.
14. Понятие межличностного конфликта и его особенности.
15. Конструктивные и деструктивные функции межличностного конфликта
16. Структура межличностного конфликта.
17. Динамические характеристики межличностных конфликтов (этапы, фазы, стадии).
18. Стили поведения личности в межличностном конфликте.
19. Особенности групповых конфликтов, их виды и причины.
20. Управление групповыми конфликтами.
21. Теории поведения личности в конфликтах.
22. Основные модели поведения личности в конфликте

(конструктивная, деструктивная, конформистская).

23. Стратегии поведения личности в конфликте.
24. Типы конфликтных личностей и стратегии поведения с ними (по Дж. Г. Скотт).
25. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами.
26. Пути предупреждения конфликта.
27. Технологии регулирования конфликта.
28. Психологическая готовность к разрешению конфликта.
29. Коммуникативная компетентность и социальная креативность – условия предупреждения конфликтного взаимодействия.
30. Социальный интеллект как способность понимать себя и других.
31. Условия развития социального интеллекта.
32. Понятие социальной креативности и социальной ригидности.
33. Характеристика методов разрешения конфликтов и оценка их эффективности.
34. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов.
35. Формы участия третьей стороны в разрешении конфликта (медиация, арбитраж, фасилитация и др.).
36. Понятие и принципы медиации.
37. Понятие и функции медиатора.
38. Стратегии и техники медиаторства.
39. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами и этапы медиативной процедуры.
40. Оценка эффективности процедуры медиации.
41. Феноменология и типология служебного конфликта
42. Виды служебных конфликтов и их причины.
43. Методы управления служебными конфликтами.
44. Профилактика служебных конфликтов.
45. Этика деловой коммуникации как условие предупреждения конфликта.
46. Разрешения служебных конфликтов (деловые встречи, споры, совещания).
47. Использование метода картографии Х. Корнелиус и Ш. Фейр.
48. Структурно-организационные методы разрешения служебных конфликтов.
49. Особенности конфликтов в детском коллективе.
50. Причины детских конфликтов, принципы их разрешения.
51. Особенности конфликтного взаимодействия у подростков.
52. Управление конфликтами у подростков.
53. Прогнозирование и предупреждения конфликтов в подростковом возрасте.
54. Краткая характеристика семьи как социальной системы.
55. Причины возникновения семейных конфликтов, классификация и структура семейных конфликтов.

56. Детско-родительские конфликты.
57. Принципы и стратегии разрешения семейных конфликтов.
58. Супружеские конфликты, их виды, предупреждение и разрешение.
59. Виды педагогических конфликтов и принципы управления ими.
60. Особенности конфликтов между учащимися, учителями, учителями и родителями.
61. Стратегии конструктивного разрешения педагогических конфликтов.
62. Профилактика конфликтов в педагогическом общении.

## Примерные тестовые задания по учебной дисциплине «Конфликтология»

- 1. Конфликтология – это**
  - А. наука о конфликтах
  - Б. отрасль социальной психологии
  - В. система знаний о закономерностях, механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими
  - Г. отрасль психологического знания, изучающая протекание конфликтов
  - Д. система знаний о конфликтах и управлении ими, а также анализе его структуры и динамике
- 2. Конфликт в переводе с латинского означает:**
  - А. соглашение
  - Б. существование
  - В. противопоставление
  - Г. столкновение
  - Д. борьба
- 3. Конфликтология как самостоятельное направление в социологии выделилась:**
  - А. в конце 50-х г. XX века
  - Б. в конце 50-х г. XIX века
  - В. в начале XVII века
  - Г. в середине 80-х г. XX века
  - Д. в конце XX века
- 4. Представителями социологического подхода в изучении конфликта являлись:**
  - А. Я. Л. Коломинский, Б. Д. Парыгин
  - Б. Т. Парсонс, Р. Дарендорф, К. Боулдинг
  - В. З. Фрейд, К. Хорни
  - Г. М. Дойч, М. Шериф, Дж. Кемпбелл
  - Д. В. Франкл, И. Ялом
- 5. Предмет конфликтологии – это:**
  - А. совокупность закономерностей и свойств возникновения, развития и завершения конфликта
  - Б. социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, методы и способы их предупреждения и урегулирования
  - В. изучение особенностей развития, урегулирования, завершения и разрешения конфликта
  - Г. все ответы не верны
  - Д. все ответы верны
- 6. Конфликт – это:**
  - А. соперничество, направленное на достижение победы в споре

Б. противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений

В. борьба мнений

Г. спор, дискуссия по острой проблеме

Д. обсуждение спорных вопросов

**7. Противоборство – это:**

А. открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу

Б. столкновение интересов

В. борьба мнений;

Г. соперничество по поводу какого-либо предмета

Д. нанесение взаимного ущерба

**8. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:**

А. наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим

Б. наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций

В. наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях

Г. наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними

Д. наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации

**9. То, из-за чего возникает конфликт, – это:**

А. предмет конфликта

Б. мотивы конфликта

В. позиции конфликтующих сторон

Г. образ конфликтной ситуации

Д. конфликтная ситуация

**10. Образ конфликтной ситуации – это:**

А. субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта

Б. истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту

В. то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны

Г. субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта

Д. стечение обстоятельств, приведших к конфликту

**11. Конфликтогены – это:**

А. слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту

Б. проявления конфликта

В. причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности

- Г. состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта
- Д. поведенческие реакции личности в конфликте

**12. К конфликту приведет:**

- А. конфликтные отношения + конфликтная ситуация
- Б. конфликтные отношения + инцидент
- В. конфликтная ситуация + инцидент
- Г. конфликтоген + конфликтная ситуация
- Д. конфликтная ситуация + медиация

**13. К какому типу конфликтогенов относятся угроза, критика, замечание, сарказм:**

- А. нарушение этики
- Б. менторское отношение
- В. прямое негативное отношение
- Г. снисходительное отношение
- Д. регрессивное поведение

**14. К какому типу конфликтогенов относятся категоричные оценки, нравоучения, поучения:**

- А. прямое негативное отношение
- Б. нарушение этики
- В. снисходительное отношение
- Г. регрессивное поведение
- Д. менторское отношение

**15. Зона разногласия – это:**

- А. предмет, факт, вопрос спора, который отражает сущность противоречий конфликтантов
- Б. предмет спора: факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия
- В. предмет спора, факт, вопрос, который вызывает разногласия, часто подвижны, могут расширяться или сужаться
- Г. все ответы верны
- Д. все ответы не верны

**16. Согласно классификации конфликтов по С.М. Емельянову, к конфликтам по сфере проявления не относятся:**

- А. семейно-бытовые
- Б. идеологические
- В. экономические
- Г. социально-бытовые
- Д. инновационные

**17. Согласно классификации конфликтов по С.М. Емельянову, к конфликтам по длительности и напряженности относятся:**

- А. деструктивные
- Б. нереалистичные
- В. острые длительные

- Г. смешанные
- Д. конфликты справедливости

**18. Согласно классификации конфликтов по С.М. Емельянову, к конфликтам по источникам не относятся:**

- А. острые длительные
- Б. инновационные
- В. конфликты справедливости
- Г. позиционные
- Д. структурные конфликты

**19. Если конфликты возникают каждый раз, когда в организации что-то меняется, то это конфликты:**

- А. конфликты справедливости
- Б. инновационные
- В. нереалистичные
- Г. деструктивные
- Д. смешанные

**20. Если конфликты возникают на почве расхождения мнений по поводу распределения премий, то это конфликты:**

- А. деструктивные
- Б. нереалистичные
- В. смешанные
- Г. конфликты справедливости
- Д. инновационные

**21. Внутриличностный конфликт – это:**

- А. столкновение противоположно направленных потребностей личности;
- Б. столкновение противоположно направленных целей личности;
- В. столкновение противоположно направленных интересов личности;
- Г. столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- Д. все ответы верны

**22. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов?**

- А. А. Адлеру
- Б. К. Юнгу
- В. Э. Фромму
- Г. Фрейдю
- Д. К. Левину

**23. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов?**

- А. Фрейдю
- Б. А. Адлеру

- В. К. Юнгу
- Г. Э. Фромму
- Д. К. Левину

**24. К групповым конфликтам относятся конфликты:**

- А. личность – группа и группа – группа
- Б. личность – группа и личность – микрогруппа
- В. группа – группа и руководитель – подчиненные
- Г. руководитель – коллектив
- Д. микрогруппа – микрогруппа внутри коллектива

**25. Групповая атрибуция – это:**

- А. объяснение позитивного поведения своей группы и негативного поведения чужой группы внутренними причинами, и, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы внешними обстоятельствами
- Б. завышение оценки в групповых мнениях своей группы и занижение достоинств противоборствующей группы
- В. неадекватное социальное сравнение своей и чужой группы
- Г. «деиндивидуализация» взаимного восприятия
- Д. противопоставление своей и чужой группы по нравственным особенностям их социального взаимодействия

**26. Для каких конфликтов характерны следующие причины: неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата:**

- А. конфликт между руководством организации и персоналом
- Б. конфликт между микрогруппами в коллективе
- В. конфликт между лидером и микрогруппой
- Г. конфликт между подразделениями внутри организации
- Д. конфликт между неформальным лидером и коллективом

**27. Для каких конфликтов характерны следующие причины: взаимная зависимость по выполненным задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка:**

- А. конфликт между микрогруппами в коллективе
- Б. конфликт между лидером и микрогруппой
- В. конфликт между руководством организации и персоналом
- Г. конфликт между подразделениями внутри организации
- Д. конфликт между руководством и коллективом

**28. Какую поведенческую характеристику можно дать человеку, использующего конструктивную модель поведения в конфликте?**

- А. этот человек достаточно легко соглашается с точкой зрения соперника, отличается склонностью к уступкам, иногда не доверяет, в целом доброжелателен

- Б. такой человек будет стремиться к тому, чтобы уладить конфликт, проявлять доброжелательность, искренность, открытость, выдержку и самообладание
- В. этот человек иногда принижает партнера по общению, проявляет подозрительность, обладает выдержкой
- Г. такой человек стремится к обострению конфликта, проявляет недоверие, нарушает этику общения, склонен к уступкам
- Д. этот человек отличается пассивностью, непоследовательностью в оценках, поведении, суждениях, уходит от острых вопросов

**29. Какую поведенческую характеристику можно дать человеку, использующего деструктивную модель поведения в конфликте?**

- А. этот человек достаточно легко соглашается с точкой зрения соперника, отличается склонностью к уступкам, иногда не доверяет, в целом доброжелателен
- Б. такой человек стремится к обострению конфликта, проявляет недоверие, нарушает этику общения, склонен к уступкам
- В. этот человек отличается пассивностью, непоследовательностью в оценках, поведении, суждениях, уходит от острых вопросов
- Г. этот человек может принижать партнера, стремится к обострению конфликта, проявляет подозрительность и недоверие, нарушает этику общения
- Д. такой человек будет стремиться к тому, чтобы уладить конфликт, проявлять доброжелательность, искренность, открытость, выдержку и самообладание

**30. Какую поведенческую характеристику можно дать человеку, использующего конформистскую модель поведения в конфликте?**

- А. такой человек будет стремиться к тому, чтобы уладить конфликт, проявлять доброжелательность, искренность, открытость, выдержку и самообладание
- Б. этот человек может принижать партнера, стремится к обострению конфликта, проявляет подозрительность и недоверие, нарушает этику общения
- В. такой человек легко соглашается с точкой зрения соперника, отличается пассивностью, склонностью к уступкам, уходит от острых вопросов
- Г. этот человек достаточно легко соглашается с точкой зрения соперника, отличается склонностью к уступкам, иногда не доверяет, в целом доброжелателен
- Д. такой человек стремится к обострению конфликта, проявляет недоверие, нарушает этику общения, склонен к уступкам

**31. Профилактика конфликтов – это ...**

- А. это деятельность, направленная на недопущение их возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы

- Б. воздействие на субъектов или факторы среды, которые в будущем могут стать источником конфликта
- В. ежедневная деятельность менеджеров по формированию сплоченного трудового коллектива и своевременному решению производственных вопросов
- Г. все ответы не верны
- Д. все ответы верны
- 32. К содержательным этапам управления конфликтами не относятся:**
- А. стимулирование конфликта
- Б. прогнозирование конфликта
- В. предупреждение конфликта
- Г. прогнозирование функциональной направленности конфликта
- Д. регулирование конфликта
- 33. Средствами стимулирования конфликта являются:**
- А. вынесение проблемного вопроса для обсуждения, признание реальности конфликта
- Б. прогнозирование конфликта
- В. написание жалобы на провокатора конфликта
- Г. вынесение проблемного вопроса для обсуждения, критика сложившейся ситуации, выступление с критическим материалом в СМИ
- Д. обращение в суд
- 34. Легитимизация конфликта – это...**
- А. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте
- Б. установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом
- В. все ответы верны
- Г. определение правил поведения
- Д. все ответы не верны
- 35. Психологическая готовность к разрешению конфликтов формируется с помощью механизмов:**
- А. установка на признание в другом позитивных намерений
- Б. анализ собственной позиции и признание своей вины в возникновении конфликта
- В. все ответы не верны
- Г. все ответы верны
- Д. устранение эмоциональных деструкций когнитивной деятельности и поведения
- 36. К типичным ошибкам восприятия сторон конфликта относятся:**

- А. иллюзия плохого человека
- Б. иллюзия, что нет выхода из ситуации
- В. иллюзия хорошего человека
- Г. иллюзия веры, что конфликт всегда можно разрешить конструктивно
- Д. иллюзия, что в мире все конфликтно

**37. Иллюзия, что существует только альтернатива выиграть или проиграть, и ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой, или даже победа уже не дает выигрыша, называется:**

- А. иллюзия плохого человека
- Б. иллюзия собственного благородства
- В. иллюзия выигрыша-проигрыша
- Г. иллюзия камня преткновения
- Д. иллюзия самооправдания

**38. Иллюзия, которая возникает, когда тот, кто говорит или действует не так, как нам бы хотелось, и это вызывает у нас негативную реакцию называется:**

- А. иллюзия выигрыша-проигрыша
- Б. иллюзия собственного благородства
- В. иллюзия камня преткновения
- Г. иллюзия плохого человека
- Д. иллюзия самооправдания

**39. Иллюзия, когда мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны наших скверных поступков, а то и вовсе не признаваться в них, называется:**

- А. иллюзия плохого человека
- Б. иллюзия самооправдания
- В. иллюзия собственного благородства
- Г. иллюзия камня преткновения
- Д. иллюзия выигрыша-проигрыша

**40. Коммуникативная компетентность - это:**

- А. умение «правильно» общаться
- Б. способность грамотно выражать свои мысли
- В. способность поддержать разговор
- Г. способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми
- Д. внутренний ресурс человека

**41. Конфликтная компетентность – это:**

- А. способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми
- Б. компетентность в области научных теорий о конфликте
- В. особый тип организации предметных знаний человека

- Г. грамотное поведение в предконфликтных ситуациях
- Д. способность человека оптимальным способом преодолевать возникающие противоречия, противостоять деструктивному влиянию конфликтов и умение их конструктивно разрешать

**42. Основными причинами конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом являются:**

- А. влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
- Б. применение компромата против лидера
- В. неудовлетворительные коммуникации
- Г. распределение ресурсов
- Д. стиль управления, низкая компетентность руководителя

**43. Основными причинами конфликта между рядовым членом коллектива и коллективом являются:**

- А. нарушение групповых норм, конфликтная личность
- Б. влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
- В. негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства
- Г. низкая профессиональная подготовка
- Д. распределение ресурсов

**44. Основными причинами конфликта между лидером и группой являются:**

- А. распределение ресурсов
- Б. применение компромата против лидера, превышение полномочий лидерства
- В. влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
- Г. негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства
- Д. неудовлетворительные коммуникации

**45. Организация – это:**

- А. коллектив
- Б. корпорация
- В. социальная группа; объединяющая людей на основе общей цели, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели
- Г. ассоциация
- Д. организованная социальная группа на основе общей цели

**46. Конфликт в организации – это:**

- А. конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами
- Б. конфликты между руководством организации и ее сотрудниками
- В. конфликты между различными структурными элементами организации
- Г. конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации

- Д. конфликты по поводу организационной структуры коллектива
- 47. Структурные конфликты в организации – это:**
- А. конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
- Б. конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов
- В. конфликты между структурными подразделениями
- Г. конфликты, связанные с изменением организационной структуры
- Д. конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации

- 48. Инновационные конфликты в организации – это:**
- А. конфликты, связанные с изменением организационной структуры
- Б. конфликты между структурными подразделениями
- В. конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации
- Г. конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
- Д. конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов

- 49. Позиционные конфликты в организации – это:**
- А. конфликты между структурными подразделениями
- Б. конфликты, связанные с изменением организационной структуры
- В. конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
- Г. конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации
- Д. конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов

**50. В качестве участников конфликта в дошкольной группе выступают:**

- А. дети и воспитатель
- Б. ребенок и родитель
- В. ребенок и сверстники
- Г. воспитатели
- Д. методист и родитель

**51. В детском саду выделяют два вида психологических конфликтов исходя из рассогласования между требованиями и возможностями, а также мотивами ребенка и сверстников:**

- А. конфликт деятельности и конфликт поведения
- Б. внутригрупповой конфликт и межгрупповой конфликт
- В. межличностный конфликт и конфликт между личностью и группой
- Г. конфликт в операциях и конфликт в мотивах
- Д. профессиональная агрессия

**52. Этап конфликта, когда ребенок не понимает, например, почему его не берут в игру, и который носит скрытый характер, называется:**

- А. латентный
- Б. субъективный
- В. скрытый
- Г. несправедливый
- Д. неосознанный

**53. Этап конфликта, когда ребенок приходит, например, и спрашивает, почему его не берут в игру, и который носит открытый характер, называется:**

- А. латентный
- Б. осознанный
- В. субъективный
- Г. скрытый
- Д. несправедливый

**54. Конфликт между ребенком и сверстниками принимает особенно острые формы, когда:**

- А. ребенок начинает применять физическую силу
- Б. невладение игровыми навыками осложняется недостаточным развитием у ребенка положительных способов сотрудничества с детьми
- В. ребенок втягивает в конфликт окружающих детей и взрослых
- Г. ребенок не владеет навыками разрешения конфликта
- Д. воспитатель становится на сторону «не правого» ребенка

**55. К причинам семейных конфликтов относятся:**

- А. ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; девальвация моральных ценностей, отсутствие собственного жилья
- Б. изменение положения женщины в обществе, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, наличие хронического заболевания, жесткий тип семейных отношений; сексуальная дисгармония партнеров в браке
- В. ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип

семейных отношений; сексуальная дисгармония партнеров в браке

- Г. ухудшение материального положения семьи; чрезмерная занятость одного или обоих супругов на работе; невозможность нормального трудоустройства супругов или других членов семьи; социально-экономическая ситуация в обществе, действующая политическая и экономическая система в стране

**56. К факторам макросреды, обуславливающим семейные конфликты, относятся:**

- А. ухудшение материального положения семьи; чрезмерная занятость одного или обоих супругов на работе; невозможность нормального трудоустройства супругов или других членов семьи; длительное отсутствие жилья
- Б. изменение положения женщины в обществе; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; сексуальная дисгармония партнеров в браке
- В. рост социального отчуждения; ориентация на культ потребления; девальвация моральных ценностей; кризисное состояние экономики и социальной сферы; деформация норм сексуальных отношений; изменение положения женщин в обществе
- Г. ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; изменение положения женщины в обществе

**57. Эмоциональные семейные конфликты – это:**

- А. конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях
- Б. конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей
- В. конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье
- Г. конфликты, основанные на психосексуальной несовместимости супругов
- Д. конфликты, возникающие на основе противоположных взглядов супругов по вопросам ведения домашнего хозяйства

**58. Сексуальные семейные конфликты – это:**

- А. конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей
- Б. конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье
- В. конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях
- Г. конфликты, основанные на психосексуальной несовместимости супругов

Д. конфликты, возникающие на основе противоположных взглядов супругов по вопросам ведения домашнего хозяйства

**59. Педагогический конфликт – это...**

- А. противоборство между участниками образовательного процесса
- Б. столкновение противоположных интересов и взглядов между учителями и учениками
- В. нормальное проявление связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство, взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон образовательной системы
- Г. конфронтация, возникающая как следствие неудовлетворенных потребностей и интересов, между учителями, родителями и администрацией
- Д. межличностные конфликты между воспитателем и воспитанником

**60. Рыбакова М.М. выделяет следующие виды педагогических конфликтов:**

- А. конфликты деятельности, поведения, отношений
- Б. педагог-обучающийся, педагог-родитель, педагог-администратор (директор, завуч)
- В. конфликты дисциплины, конфликты в тактике взаимодействия с учениками, конфликты этики
- Г. все ответы верны
- Д. все ответы не верны

#### 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

##### Тематический план учебной дисциплины

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов УСП	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Введение в конфликтологию</b>	2	2	-	2	
1.1	История развития и современное состояние конфликтологии. 2. Теоретико-методологические основы конфликтологии. 3. Предмет, цели и задачи конфликтологии.	2	-	-		
1.2	1. Методы изучения конфликтов. 2. Конфликтология в системе наук. 3. Современные проблемы развития конфликтологии				2	
2	<b>Общая теория конфликта</b> 1. Понятие конфликта, его сущность и структура. 2. Теории возникновения конфликтов. 3. Формулы конфликта. 4. Динамические характеристики конфликта.	2	-	-	-	
3	<b>Виды конфликтов и их характеристика</b> 1. Виды конфликтов. 2. Внутриличностные конфликты. 3. Межличностные конфликты. 4. Групповые конфликты.	2	-	-	-	
4	<b>Теории поведения личности в конфликтах</b> 1. Теории поведения личности в конфликтах. 2. Основные модели поведения личности в конфликте. 3. Типы конфликтных личностей.	2	2		-	
5	<b>Технологии управления конфликтами</b> 1. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами. 2. Пути предупреждения конфликта. 3. Технологии регулирования конфликта.	2	2	2	-	Контрольная работа
6	<b>Психологическая готовность к разрешению конфликта.</b> 1. Психологическая готовность к разрешению конфликта. 2. Коммуникативная компетентность и социальная креативность. 3. Социальный интеллект и условия его развития.	2	2	2	-	
7	<b>Методы разрешения конфликта</b> 1. Характеристика методов разрешения конфликтов и	2	2	2	-	

	оценка их эффективности. 2. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов. 3. Участие третьей стороны в разрешении конфликта					
8	<b>Конфликты в служебных отношениях</b> 1. Феноменология и типология служебного конфликта 2. Виды служебных конфликтов и их причины. 3. Методы управления служебными конфликтами. 4. Профилактика служебных конфликтов.	-	2	2	2	Подготовка презентации
9	<b>Конфликты в детском и подростковом коллективе</b> 1. Особенности конфликтов в детском коллективе 2. Причины, принципы разрешения. 3. Особенности конфликтного взаимодействия у подростков 4. Управление, прогнозирование и предупреждение конфликтов у подростков.	-	2	2	2	Контрольный опрос
10	<b>Семейные конфликты и пути их разрешения</b>	-	2	-	2	
10.1	1. Краткая характеристика семьи как социальной системы. 2. Причины возникновения, классификация и структура семейных конфликтов. 3. Принципы и стратегии разрешения семейных конфликтов.		2			
10.2	1. Детско-родительские конфликты. 2. Супружеские конфликты.				2	Проверка эссе
11	<b>Конфликты в условиях педагогического процесса</b> 1. Виды педагогических конфликтов и принципы управления ими. 2. Особенности конфликтов между учащимися, учителями, родителями. 3. Стратегии конструктивного разрешения педагогических конфликтов. 4. Профилактика конфликтов в педагогическом общении.	2	2	2	-	Защита проектов
	<b>Всего часов</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>Экзамен</b>

## Содержание учебного материала по курсу

### Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ

Исторические условия возникновения конфликтологии. Эволюция конфликтологических взглядов в истории философско-социологической мысли. Борьба в человеческом обществе: социал-дарвинизм; функциональная модель, конфликтная модель К. Маркс, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер. Становление конфликтологии как науки. Психологическая традиция изучения конфликтов (З. Фрейд, К. Хорни, Э. Эриксон, М. Дойч, М. Шериф, К. Левин). Изучение конфликтов в отечественной науке.

Современное состояние и направления развития конфликтологии. Раскрытие особенностей поведения людей в конфликте. Определение предмета конфликтологии и его содержания. Задачи и методы конфликтологии. Место конфликтологии в системе наук и ее практическая актуальность. Современные проблемы развития конфликтологии. Понятие конфликта, его сущность и структура. Предмет, объект конфликта. Необходимые и достаточные условия возникновения конфликта. Классификация конфликтов.

### Тема 2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

Характеристика конфликта как социального феномена. Понятие конфликта, его сущность и структура. Необходимые и достаточные условия возникновения конфликта. Субъекты конфликта и их характеристика. Предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. Типы конфликтных ситуаций.

Теории механизмов возникновения конфликтов. Формулы конфликта. Конфликты типа А, Б, В. Зависимость конфликта от конфликтогенов. Закон эскалации конфликтов (формула А). Зависимость конфликта от конфликтной ситуации и инцидента (формула Б). Зависимость конфликта от двух и более конфликтных ситуаций (формула В). Конфликты и трансактный анализ. Понятие трансакции и их типы. Основные поведенческие характеристики Родителя, Взрослого, Ребенка. Алгоритм трансактного анализа.

Динамические характеристики конфликта. Потенциальный конфликт или конфликтная ситуация. Сигналы конфликта (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Понятие психической и социальной напряженности. Понятие конфликтогенов, их типология. Инцидент, виды инцидентов. Влияние конфликтогенов на развитие эскалации и завершение конфликта.

Понятие об эскалации конфликта, типичные формы эскалации. Этапы конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение конфликта и постконфликтная ситуация (постконфликтный синдром). Психологические и структурные изменения во

время эскалации конфликта. Этап баланса сил или тупик конфликта. Завершение конфликта и его варианты: угасание, устранение, урегулирование, разрешение конфликта. Условия для разрешения конфликта.

### **Тема 3. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Виды конфликтов. Зоны разногласий. Источники зон разногласий. Классификация конфликтов по зонам разногласия. Особенности межличностного, внутриличностного и межгруппового конфликта.

Понятие личностного конфликта и его особенности. Мотивационные, когнитивные, ролевые, внутриличностные конфликты.

Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов. Внутриличностный конфликт и борьба мотивов. Основные психологические концепции внутриличностных конфликтов. Проблема внутриличностных конфликтов во взглядах З. Фрейда. Теория комплекса неполноценности А. Лодера. Учение об экстраверсии и интроверсии К. Юнга. Концепция «экзистенциальной дихотомии» Э. Фромма. Теория психоаналитического развития Э. Эриксона. Мотивационные конфликты по К. Левину. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Теория потребностей А. Маслоу. Формы проявления внутриличностных конфликтов и их симптомы: неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, рационализм. Способы разрешения внутриличностных конфликтов и их содержание: компромисс, уход, переориентация, сублимация, идеализация, вытеснение, коррекция.

Понятие межличностного конфликта и его структура. Сферы проявления межличностных конфликтов, их причины и способы разрешения: коллектив, семья, система «гражданин-общество», диффузная группа. Классификация межличностных конфликтов. Межличностные конфликты и межличностные отношения. Взаимоположительные и взаимоотрицательные конфликты; односторонние положительно-отрицательные и односторонне противоречиво-положительные конфликты; взаимно противоречивые и безразличные конфликты. Уровни развития межличностных конфликтов. Конфронтация, ссора, скандал (кризис). Психологические признаки межличностных конфликтов. Специфика проявления причин межличностных конфликтов в различных видах профессиональной деятельности и пути их разрешения. Управление межличностными конфликтами: прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение конфликтов.

Понятие групповых конфликтов и их структура. Классификация конфликтов «личность-группа»: руководитель-коллектив, член коллектива-коллектив, лидер-группа. Конфликты групп и больших социальных общностей. Классификации конфликтов групп. Пути разрешения конфликтов групповых конфликтов.

Психологический конфликт в основных сферах жизнедеятельности и

межличностного взаимодействия: служебный, педагогический, семейный.

Характеристики и функции конструктивного и деструктивного конфликтов. Особенности влияния конструктивного и деструктивного конфликта на личность, группу, группы.

#### **Тема 4. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТАХ**

Теории поведения личности в конфликтах. Конфликтное взаимодействие: мотивы, цели, стратегии, приемы, техники. Основные модели поведения личности в конфликте: конструктивная, деструктивная, конформистская. Детерминанты конфликтного стиля в конфликте (индивидуально-психологические, характерологические черты личности, объективные реальные обстоятельства конфликта, ранг личности). Стратегии поведения личности в конфликте: принуждение, уход, уступка, компромисс, сотрудничество. Психологический анализ основных стилей поведения в конфликте Томаса-Килмена и способов их эффективного корректного использования. Методика диагностики индивидуального стиля в конфликте Томаса-Килмена; методика «определения конфликтности».

Выбор стратегии в зависимости от типа конфликтной личности. Типы конфликтных личностей. Конструктивное взаимодействие с конфликтными людьми. Регуляторы конфликтного взаимодействия.

#### **Тема 5. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

Понятие управления конфликтом. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами. Основное содержание управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Динамика конфликта и содержание управления им. Источники прогнозирования конфликта. Пути предупреждения конфликта. Вынужденные и превентивные формы предупреждения конфликта. Стимулирование конфликта, его формы и средства. Технологии регулирования конфликта: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Этапы регулирования конфликта. Предпосылки, формы и способы разрешения конфликтов. Алгоритмы деятельности руководителя (менеджера) по управлению конфликтами. Факторы принятия конструктивных решений по конфликту. Модель применения власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Правила самоконтроля эмоций. Правила и кодексы поведения в конфликтном взаимодействии.

#### **Тема 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА**

Психологическая готовность к разрешению конфликта – ключевой фактор, определяющий исход конфликта, характер его разрешения. Психологические барьеры формирования готовности к разрешению конфликта. Психологические механизмы развития готовности к разрешению конфликта: установка на признание в другом позитивных намерений; анализ собственной позиции и признание своей вины в возникновении конфликта; конструктивный, созидательный стиль личности; устранение эмоциональных дистракций когнитивной деятельности и поведения.

Условия формирования готовности к разрешению конфликта: отказ от обвинительности в адрес другого конфликтанта; осознание механизмов психологической защиты; использование конструктивных моделей общения и поведения; самоанализ (подавленные потребности, неразрешенные проблемы прошлого, неприемлемые «теневые» качества своего Я).

Формирование психологической готовности к разрешению конфликта у другого конфликтанта.

Коммуникативная компетентность и социальная креативность – условия предупреждения конфликтного взаимодействия.

Виды и структура коммуникативной компетентности.

Социальный интеллект как устойчивая, основанная на специфике мыслительных процессов, аффективного реагирования и социального опыта способность понимать самого себя, других, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события. Сензитивность, эмпатия - условия развития социального интеллекта. «Социальный интеллект как «дальновидность в межличностных отношениях» (Э. Торндайк).

Источники коммуникативной компетентности: жизненный опыт, общая эрудиция, искусство, научные социальные методы (дискуссионные, игровые, социально-психологический тренинг). Понятие об обратной связи и ее роли в развитии коммуникативной компетентности личности.

Понятие о социальной креативности личности. Социальная ригидность как конфликтоген. Условия развития социальной креативности.

## **Тема 7. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Понятия «разрешение», «управление», «урегулирование», «консенсус», «завершение конфликта». Факторы, влияющие на конструктивный и деструктивный характер развития конфликта. Способы урегулирования конфликтов (Дж. Рубин, Р. Дарендорф). Силовые методы разрешения конфликтов (причины использования, культурно-историческое развитие). Переговоры как конструктивная альтернатива разрешения конфликтов. Общая стратегия и модели (взаимных выгод, уступок-сближения) переговоров. Метод принципиальных переговоров (Р. Фишер, У. Юри). Сущность метода и его основные принципы. Дифференциация «позиционного торга» и «принципиальных переговоров». Организационные методы разрешения конфликта. Психологическая оценка их эффективности.

Основные классификации стратегий разрешения конфликтов

(Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; Томас - Килмен; Левин; Паркер).

Основы стратегии «выиграть-выиграть» и ее эффективность. Стратегия «выиграть – проиграть»: исторические корни и сущность, позитивные и негативные последствия использования. Стратегия «замораживания» конфликта. Положительные и негативные последствия ее использования. Ситуации целесообразного использования стратегии «замораживания» конфликта.

Участие третьей стороны в разрешении конфликта. Посредничество как модель урегулирования конфликтного взаимодействия, сущность метода и техника его использования. Консультация, фасилитация, арбитраж, примирение, рабочие группы по разрешению проблем, «советование» как способы вмешательства в конфликт: границы использования, специфика. Понятие медиации. Факторы выбора формы посредничества в конфликте. Контактные (официальные) и спонтанные (неофициальные) медиаторы. Принципы медиации. Функции медиатора. Стратегии и техники медиаторства. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами и этапы медиативной процедуры. Эффективность медиаторства. Психолог как посредник в конфликте.

## **Тема 8. КОНФЛИКТЫ В СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЯХ**

Феноменология служебного конфликта. Социально-психологическая типология служебных конфликтов. Причины служебных конфликтов. Вертикальные, горизонтальные, смешенные конфликты в организации. Организационные методы управления служебным конфликтом. Деловые встречи, споры, собрания как эффективные способы разрешения конфликтов. Этика делового общения. Типология эффективного (неконфликтного) и неэффективного (конфликтного) руководства коллективом. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтом. Профилактика служебных конфликтов.

## **Тема 9. КОНФЛИКТЫ В ДЕТСКОМ И ПОДРОСТКОВОМ КОЛЛЕКТИВАХ**

Краткая психологическая характеристика детского коллектива. Особенности конфликтов в детском коллективе. Типичные причины возникновения конфликтных ситуаций в детском коллективе. Принципы разрешения конфликтов между детьми. Основы прогнозирования конфликтов между детьми. Типы реагирования педагогов на детские конфликты.

Особенности конфликтного взаимодействия у подростков. Управление конфликтами в подростковой среде. Основы прогнозирования и предупреждения конфликтов среди подростков.

## **Тема 10. СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

Краткая характеристика семьи как социальной системы. Структура семейных отношений. Отношения между супругами. Отношения в системе: «родители-дети», «супруги и их родители». Факторы конфликтности в семейных отношениях. Кризисные периоды в развитии семьи. Понятие семейного конфликта. Нарушения семейной ситуации как источник семейного конфликта и их типы (Э. Эйдемиллер, В. Юстицкий). Причины возникновения конфликтов в семейных отношениях. Классификация семейных конфликтов. Структура семейных конфликтов.

Факторы детско-родительских конфликтов. Влияние семейных конфликтов на развитие ребенка на разновозрастных этапах развития личности. Методы диагностики конфликтных детско-родительских отношений. Основные пути профилактики конфликтного взаимодействия родителей с детьми. Модели эффективного общения и поведения в семье.

Принципы разрешения семейных конфликтов. Особенности налаживания положительного контакта с членами семьи. Конфликты в отношениях между родителями и детьми. Факторы конфликтности отношений «родители-дети». Причины конфликтов в системе «родители-дети». Формы проявления конфликтогенов между родителями и детьми и способы их предупреждения и разрешения. Стратегии разрешения семейных конфликтов.

Супружеские конфликты и их основные виды: депривация потребности в эмоциональном контакте; чувство неудовлетворенности общением (феномены «скука», «столкновение», «отчуждение»); пагубные модели общения и поведения; рассогласование реального и ожидаемого отношений; разность пространства психологического сближения; ревность. Формы конфликтного поведения супругов. Психотравмирующие последствия супружеских конфликтов. Предупреждение супружеских конфликтов и их разрешение.

## **Тема 11. КОНФЛИКТЫ В УСЛОВИЯХ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА**

Особенности конфликтов между учащимися и учителями. Особенности конфликтов между учителями и родителями учащихся. Виды конфликтов в системе педагогического взаимодействия. Принципы управления конфликтами между учащимися и учителями, между учителями и родителями учащихся.

Условия профилактики конфликтов в педагогическом процессе и оптимизации педагогического общения. Специфика конфликтогенов в условиях педагогического процесса. Стратегии конструктивного разрешения конфликта.

## Рекомендуемые темы рефератов

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфликтологических идей в античной философии.
3. Проблема конфликта в классической немецкой философии.
4. Современные проблемы развития конфликтологии.
5. Отрасли отечественной конфликтологии
6. Проблема эволюции конфликта
7. Характеристика методов изучения конфликта.
8. Возможности тестов в определении конфликтности личности.
9. Проблема внутриличностного конфликта во взглядах З. Фрейда.
10. Классификация внутриличностных конфликтов по К. Левину.
11. Учение К. Юнга о природе внутриличностных конфликтов.
12. Переживание как основа внутриличностного конфликта
13. Профилактика внутриличностных конфликтов
14. Причины и последствия внутриличностного конфликта
15. Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов
16. Межличностные конфликты в организации: сущность и причины.
17. Классификация и причины межгрупповых конфликтов.
18. Специфические особенности межгруппового конфликта
19. Механизм возникновения межгрупповых конфликтов
20. Основные виды межгрупповых конфликтов
21. Семейные конфликты и способы их разрешения
22. Психологическая помощь в разрешении супружеских конфликтов
23. Девиантное поведение как фактор конфликтности в семейных отношениях.
24. Конфликтная семья: характеристика и последствия.
25. Методы диагностики конфликтных детско-родительских отношений: методика «АСВ» (Анализ семейных взаимоотношений) Э. Эйдемиллера и В. Юстицкого, «Опросник родительских отношений» (ОРО) А. Варга и В. Столина; рисунок «Семья» В. Хоментаскас, проективная методика Р. Жилия, «Почтальон» А. Т. Бене).
26. Особенности влияния детско-родительского конфликта на формирование конфликтного поведения ребенка.
27. Функции конфликтов в организации.
28. Основные методы и ранняя диагностика конфликтов служебных отношений.
29. Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения.
30. Особенности конфликтов в трудовых коллективах и способы их разрешения
31. Профилактика конфликтных отношений в трудовых коллективах

32. Конфликты между руководителями и подчиненными
33. Игровые методы как способ разрешения конфликтов в организации
34. Социальная напряженность и основные методы ее регулирования.
35. Психологическая напряженность, ее роль в конфликте.
36. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости
37. Психологическая готовность к разрешению конфликта и механизмы ее развития.
38. Коммуникативная компетентность, ее виды, структура и источники.
39. Этика делового общения.
40. Психологические особенности конфликтной личности
41. Особенности конфликтных отношений у молодого поколения
42. Саморегуляция психического состояния как способ выхода из конфликта
43. Роль и мест переговоров в процессе регулирования конфликта.
44. Этапы переговорного процесса.
45. Основные модели поведения в переговорном процессе.
46. Основные классификации стратегий разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; Томаса – Килмена; С. Левина; М. П. Фоллет).
47. Сущность и эффективность стратегии «выиграть-выиграть».
48. Сущность и предпосылки возникновения стратегии «выиграть – проиграть».
49. Специфика стратегии «замораживания» конфликта, ее положительные и негативные последствия ее использования.
50. Характеристика метода разрешения конфликта «Рациональный-интуитивный» (Дж. Скотта), его техники.
51. Сущность и сферы использования метода разрешения конфликта «Картография» (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр).
52. Психологический анализ педагогического конфликта с учениками младшего школьного возраста, подростками, старшеклассниками.
53. Педагогические конфликты в системе средне-специальных и высших учебных заведений.
54. Конфликты дидактического характера, конфликты этики, запредельно-этические конфликты, конфликты дисциплины у детей разного возраста. Психологический конфликт в группе детского сада: конфликт «в операциях», конфликт «в мотивах» (А. Рояк)
55. Психологические конфликты в подростковом обществе: источники, специфика конфликтного поведения.
56. Дифференциация педагогического воздействия на подростков с разным типом конфликтного поведения.
57. Психологические конфликты в юношеском возрасте.

58. Психологический климат группы как фактор успешного преодоления конфликта.

59. Симптомокомплексы супружеского конфликта: «миф», «ритуальная ложь», «неоправданная подозрительность», «разлад»

60. Методы диагностики супружеского конфликта и психологической помощи супружеской паре (Е. и А. Кроник, В. Сатир, Т. Гордон, Е. Мелибруда, Л. Ковач, Д. Делис и др.).

## Глоссарий

**Авторитет** — принятое широкими слоями населения и узаконенное право руководить поведением и действиями других людей. Авторитет выражает особого рода общественные отношения между людьми и их общностями, которые основаны на доверии к качествам и достоинствам его субъекта.

**Агрессия** – 1) враждебная внутренняя установка, враждебный тип действий индивида, социальной группы или страны по отношению к другому индивиду, группе, стране, выражающиеся в нанесении вреда, ущерба, поражения сопернику в конфликтных взаимодействиях; 2) применение вооруженной силы одним государством против суверенитета, территориальной или политической независимости другого государства или народа (нации), сопровождаемое различными видами конфликтов. Включает в качестве обязательных компонентов первенство или инициативу, умысел, агрессивное намерение по отношению к противнику.

**Акцентуация локус контроля** – чрезмерно выраженное стремление человека переложить ответственность за результаты своей деятельности, в том числе и конфликтной, на внешние силы и обстоятельства либо связать их с особенностями своего поведения.

**Анализ конфликта** – 1) научный метод, состоящий в расчленении целого на отдельные элементы; 2) определение состава участников конфликтов и их взаимодействие.

**Анализ социального конфликта прикладной** – необходимое условие правильного понимания и разрешения конфликта; предполагает выяснение следующих факторов: 1) причин конфликта; 2) объекта конфликта; 3) сторон конфликта (его субъектов, конфликтогенов); 4) их интересов, в том числе противоположных и совпадающих; 5) целей субъектов конфликта; 6) соотношения сил, ресурсов субъектов конфликта; 7) поводов и предлогов конфликтного поведения; 8) возможных сценариев развития конфликта и его последствий. Итогом прикладного анализа конфликта выступают: 1) выбор стратегии конфликтного поведения; 2) определение тактики конфликтного взаимодействия; 3) построение оптимальной модели разрешения конфликта; 4) выбор адекватной социальной технологии (приемов, способов) реализации данной модели.

**Анализ социального конфликта теоретический** – построение системы идей, концепций, принципов, ориентированных на изучение, осмысление и интерпретацию основных тенденций и закономерностей развертывания конфликтных взаимодействий. Различают несколько взаимосвязанных уровней такого анализа.

**Арбитр** – третья сторона, наделенная полномочиями принимать обязывающее решение с целью уладить разногласия.

**Арбитраж** – способ урегулирования трудовых, имущественных, политических, международных конфликтов, при котором субъекты конфликта

обращаются к независимым арбитрам (третейским судьям), избираемым самими сторонами или назначаемым по их соглашению из числа авторитарных лиц, организаций либо международных органов.

**Барьеры коммуникации** – помехи, препятствующие налаживанию контакта между коммуникатором и реципиентом, способные привести к непониманию и возникновению конфликтных взаимодействий между ними. Существуют различные типы барьеров. Психологические барьеры связаны с отрицательными установками реципиента на коммуникатора, на канал и способ общения, форму или содержание сообщения. Социальные барьеры возникают вследствие принадлежности коммуникатора и реципиента к различным социальным группам, социального ограничения доступа к информации и возможностей ее использования. Культурные барьеры возникают главным образом в межнациональной коммуникации, где могут быть порождены различиями национальных традиций общения, систем и ценностей.

**Взаимные уступки** – действия, при которых стороны конфликта уступают в позициях, имеющих незначительный приоритет для одной из сторон и одновременно важный для другой.

**Взаимодействие конфликтное** – процесс взаимных негативных воздействий индивидов, групп, партий, этносов, стран друг на друга, в результате которых сталкиваются интересы, цели, устремления, ценностные ориентации соперничающих субъектов конфликта.

**Взаимодействие социальное** – процесс взаимного влияния людей или групп на сознание, ценностные ориентации, установки и поведение друг друга, характеризующийся согласованием действий, благодаря чему усиливается эффективность действий участвующих во взаимодействии индивидов и групп.

**Вмешательство в конфликт** – 1) тактика третьей стороны на договорной основе взаимодействовать с конфликтующими сторонами с целью регулирования конфликта; 2) тактика эксперта-конфликтолога действовать с целью разъяснения сторонам необходимости регулирования конфликта совместно.

**Генезис конфликта** – момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.

**Группа конфликтная** – совокупность людей, объединяемая общими интересами, целями и задачами деятельности, осознающая их противоположность интересам, целям и задачам соперничающей группы и ведущая с последней активную борьбу.

**Группа социальная** – совокупность людей, объединяемая наличием общих интересов, целей и задач деятельности и выполняющая общественно необходимую функцию в структуре разделения труда и деятельности, способная вступить в конфликтное взаимодействие с другими группами.

**Действия медиатора** – специфический акт вмешательства, «техника влияния», направленная на субъектов конфликта, которая способствует

выбору участникам конфликта положительных действий и тормозит выбор отрицательных действий.

**Деструктивный** – конфликтное взаимодействие, сопровождающееся непоправимым ущербом и вредом для всех сторон конфликта.

**Диагностика конфликта** – анализ конфликта с целью определения его основных характеристик.

**Диффамация** – 1) проявление неуважения, оскорбление, высмеивание. При определенных условиях диффамация конфессии представляет собой одну из форм подстрекательства к религиозной ненависти, вражде и насилию в отношении ее приверженцев. Конфликтоген. 2) – распространение сведений, позорящих какого-либо человека или юридическое лицо. Может содержать достоверные сведения. Конфликтоген.

**Изоляция социальная** – социальный процесс, характеризующийся отстранением индивида или социальной группы от других индивидов или социальных групп в результате резкого сокращения или прекращения социальных контактов и взаимодействий.

**Иерархия социальная** – иерархическая структура, характеризующаяся неравенством социальных статусов, доходов, престижа, отношений власти и подчинения, составляющая один из основных источников социальных конфликтов

**Институт социальный** – организованная система социальных норм, предписаний, установлений и требований, посредством которых общество регулирует и контролирует деятельность людей в наиболее важных сферах общественной жизни.

**Институционализация** – процесс формирования устойчивых ценностно-нормативных образцов деятельности, социальных статусов и ролей, приведения их в систему, способную действовать в направлении интеграции и координации поведения индивидов, групп и общностей.

**Институционализация конфликта** – процесс включения конфликтных взаимодействий в существующую в обществе систему ценностно-нормативных образцов действия, приведение их в соответствие с требованиями и установлениями Конституции и других правовых актов.

**Источники конфликта** – явления, ситуации, которые предшествуют конфликту и вызывают его.

**Инициатор конфликта** – сторона, которая первой начала конфликтные действия.

**Инцидент** – действие, затрагивающее интересы одной или обеих враждующих сторон и используемое ими для развязывания конфликтных действий.

**Ингибция** – торможение, подавление активности индивида.

**Конкуренция** – стремление к достижению успеха, получению вознаграждения, власти путем опережения, отстранения или устранения соперников, стремящихся к идентичным целям; вызывает конфликтные взаимодействия в обществе.

**Консенсус** – социальное согласие и определенная степень согласованности в действиях, благодаря чему обеспечивается социальная интеграция и совместные коллективные действия, в том числе и групп, находившихся до этого в конфликтных противоречиях.

**Конфликтогены** – слова, действия, ситуации, которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, гнев и другие отрицательные эмоциональные состояния.

**Конфликтная ситуация** – противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие ситуацию для реального противоборства субъектов конфликта.

**Коммуникабельность** – способность индивидов устанавливать социальные контакты, связи, отношения.

**Конфликтные отношения** – связи между субъектами конфликта в процессе конфликта.

**Конфликтное поведение** – поступки субъектов конфликта с целью реализации своих намерений.

**Конфликт бытовой** – конфликтное столкновение индивидов и/или групп в бытовой сфере, возникающее из-за обладания жизненно важными ресурсами (пища, одежда, жилище, поддержание здоровья, проведение досуга и т.п.); интересы, потребности и цели одних лиц и социальных групп сталкиваются с потребностями, интересами и целями других.

**Конфликт вертикальный** – специфический тип конфликтного взаимодействия, направленного вдоль оси политической или организационно-управленческой иерархии (например, против органов власти или руководителя предприятия, любой другой организации), разрешение которого может привести либо к компромиссу, либо к изменению стиля руководства, либо к смене последнего, либо к устранению инициаторов конфликта и его участников.

**Конфликт внеинституциональный** – вид конфликтного противоборства, содержание и направленность которого резко расходятся с существующими в данной стране системой социальных институтов и ценностно-нормативной структурой регулирования поведения граждан и их групп (например, государственный переворот и т.п.).

**Конфликт внутригрупповой** – тип конфликтного противоборства, возникающего внутри социальной группы вследствие борьбы отдельных индивидов и их общностей за групповое доминирование, за лучшие условия и более высокую степень вознаграждения деятельности в группе, за престиж, авторитет, а также ситуационной и психологической несовместимости двух или большего числа членов данной группы, их личной неприязни друг к другу.

**Конфликт внутриличностный** – специфический тип конфликтного процесса, развертывающегося внутри личности (вследствие дисгармоничности, противоречивости стремлений, присущих различным подсистемам и структурам психологической системы индивида), между его сознательными

и бессознательными влечениями, между требованиями совести и стремлением к получению удовольствия, между инстинктивными желаниями и нормами культуры и нравственности.

**Конфликт внутрисистемный** – тип конфликтного противостояния между различными социальными группами и общностями, функционирующими в одной социальной системе, вследствие противоположности и несовместимости их интересов, целей, стремлений, например конфликт между правящей и оппозиционной партиями.

**Конфликт горизонтальный** – специфический тип конфликтного противоборства, развертывающегося вдоль горизонтальной оси взаимодействия равноправных партнеров: двух предприятий, спортивных команд, сослуживцев, находящихся на одной ступени служебной лестницы. Чаще всего завершается поисками компромисса, взаимными уступками, но иногда приходится прибегать и к вмешательству извне – со стороны суда, органов власти и т.д.

**Конфликт деструктивный** – разновидность конфликтного противоборства, способного привести к снижению эффективности соответствующей системы, общности или организации либо к ее разрушению; возникает, как правило, вследствие некавалифицированных, непрофессиональных действий руководителей или их подчиненных.

**Конфликт конструктивный** – тип конфликтного взаимодействия, в процессе и результате развертывания которого происходит устранение недостатков в функционировании социальной системы, группы или организации, повышается эффективность выполняемых ею функций, ее адаптация к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, усиливаются сплоченность ее членов и их единство.

**Конфликт латентный (скрытый)** – особый случай конфликтного процесса, который основывается на противоречиях более глубоких, чем те, которые служат предметом противоборства в своих внешних проявлениях.

**Конфликт дисфункциональный** — конфликтное взаимодействие индивидов или общностей в пределах одной социальной группы или организации, приводящее к ослаблению устойчивости и стабильности данной группы или организации, к резкому снижению эффективности ее функций либо к их угасанию.

**Конфликт межгрупповой** – распространенный тип конфликтного противоборства, субъектами которого выступают различные социальные группы (политические, демографические, профессиональные, спортивные и т.п.), конкурирующие между собой по различным причинам, в различных условиях и формах, с различной степенью напряженности и интенсивности за обладание различными объектами. Такие конфликты обусловлены не только реально существующими социальными противоречиями и противостоянием интересов, целей, стремлений, но и особенностями индивидуальной и групповой идентификации, производящей разделение

взаимодействующих социальных групп на «своих» и «чужих» и влекущей за собой их конфликтное противостояние.

**Конфликт между личностью и группой** – своеобразная форма конфликтного взаимодействия. Предполагает столкновение интересов и притязаний отдельного индивида, с одной стороны, и целей группы, с другой, который чаще всего возникает вследствие того, что экспектации (ожидания) группы вступают в противоречие с ожиданиями и стремлениями отдельной личности.

**Конфликт межличностный** – наиболее распространенный тип конфликтных взаимодействий. Его субъектами выступают две или более личности, враждующие между собой вследствие конкуренции за жизненно важные ресурсы (собственность, власть, должность, престиж и т.п.), а также вследствие психологических особенностей участников конфликта и социально- психологической специфики их социального окружения – семьи, трудового коллектива, субкультурной группы и т.д.

**Конфликт социальный** – тип социальных взаимодействий, характеризующихся противоборством социальных субъектов (индивидов, групп, общностей, движений), обусловленным противоречием их потребностей, интересов, целей, а также социальных статусов, ролей и функций и ориентированным на достижение вознаграждения путем навязывания своей воли, подчинения, ослабления, устранения и даже уничтожения соперника, стремящегося добиться того же вознаграждения.

**Конфликтная ситуация** – специфическое состояние социальной системы, группы или взаимодействий между ними, в котором проявляются противоречия интересов, целей, мотивов поведения, жизненных установок, осознание этого противоречия, сопровождаемое негативными эмоциями, побуждающими субъектов потенциальных конфликтов искать повод для конфликтного действия, вырабатывать стратегию, тактику и технологию предстоящей конфликтной борьбы.

**Конфликтологическая стратегия** – теоретическая концепция о целях конфликтной борьбы, о совокупности методов, приемов и способов разрешения социальных конфликтов, ориентированных на достижение стратегической цели конфликтного противоборства. Различают четыре основные стратегии конфликтного взаимодействия: 1) уклонение от конфликта; 2) компромисс; 3) одностороннее доминирование (подавление); 4) интегративную стратегию разрешения конфликта.

**Конфликтология** – область научного знания, опирающегося на синтез философских, социологических, психологических, педагогических, политологических и юридических знаний. Объектами конфликтологии являются изучение причин, особенностей, тенденций и закономерностей возникновения, развития и функционирования конфликтов, методов и способов их разрешения и предотвращения, преодоление их отрицательных последствий и использования их конструктивных функций в целях

совершенствования соответствующих социальных систем, общностей, организаций, институтов, повышения эффективности их деятельности.

**Критическая точка конфликта** – момент или период наивысшей интенсивности конфликтного взаимодействия, после которого уровень конфликтного соперничества снижается.

**Личность** – устойчивая совокупность социально значимых качеств, присущих человеку как социальному существу, представляющая собой продукт общественного развития и включения индивида в систему социальных отношений и деятельности.

**Медиация** – вмешательство «третьей стороны», которая не имеет право принимать решения и лишь помогает конфликтующим сторонам договориться о приемлемом варианте решения проблемы.

**Переговоры** – один из эффективных способов делового общения, в результате которого враждующие стороны обмениваются мнениями, сближают свои позиции и достигают соглашения о способах урегулирования конфликта путем взаимных уступок друг другу.

**Повод** – событие или обстоятельство, которое активно ищется или придумывается кем-либо из потенциальных субъектов конфликта для использования в качестве толчка к развязыванию конфликтного взаимодействия.

**Разрешение конфликта** – выбор альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия субъектов конфликта сосредоточены на обострении конфликтного взаимодействия и расширении масштабов и интенсивности конфликта, на использовании всех имеющихся возможностей, сил и средств для ослабления, устранения соперника, а если удастся, то и нанесения ему поражения, либо такой альтернативы, при которой противоборствующие стороны стремятся к урегулированию конфликта.

**Соперничество** – разновидность межличностного и межгруппового конфликта, проявляющаяся в стремлении опередить, победить оппонента в движении к общей с ним цели.

**Субъект конфликта** – личность, группа или организация, находящиеся в столкновении с кем-либо.

**Толерантность** – терпимость по отношению к людям.

**Челночная дипломатия** – тактика посредника, предусматривающая налаживание коммуникации между противоборствующими сторонами путем встреч последовательно с каждой из сторон.

**Экспертиза конфликтологическая** – исследование и последующая оценка конфликта, требующие специального знания.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная

- 1 Александрова, Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения / Е. В. Александрова. – М.: ПМБ РАУ, 1993. – 137 с.
- 2 Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. / А. Я. Анцупов, С.В Баклановский. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
- 3 Анцупов, А. Я. Конфликтология. Учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Питер, 2015. – 528 с.
- 4 Анцупов, А. Я. Российская конфликтология. Указатель 1555 диссертаций отечественных ученых (1949-2012 годы) / А. Я. Анцупов, С. Л. Прошанов. – М.: ТАСТ, 2013. – 244 с.
- 5 Бабосов, Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 464 с.
- 6 Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте: учебное пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
- 7 Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте: учебное пособие. 2-е изд. / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
- 8 Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
- 9 Глазл, Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 516 с.
- 10 Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – М.: Питер, 2016. – 575 с.
- 11 Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М.: «Тандем», ЭКМОС, 2000. – 320 с.
- 12 Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации / С. М. Емельянов. – СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. – 256 с.
- 13 Кашапов, М. М. Теория и практика разрешения конфликтных ситуаций / под науч. ред. проф. М. М. Кашапова. М-Ярославль: Ремлер, 2003. – 183 с.
- 14 Конфликтология: хрестоматия / Составитель: Н. И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 161 с.
- 15 Леонов, Н. И. Конфликтология: учеб. пособие / Н. И. Леонов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. – 232 с.
- 16 Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – СПб.: Речь, 2009. – 544 с.
- 17 Прикладная конфликтология: Хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. – Минск, Харвест АСТ, 2007 – 624 с.
- 18 Рубин, Дж. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Ким Хе Сунг. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.

19 Рыбакова, М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе М. М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128 с.

20 Рыданова, И. И. Педагогические конфликты: пути их преодоления / И. И. Рыданова. – Минск: Дизайн ПРО, 1998. – 80 с.

21 Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.

22 Цой, Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов 111 ответов» / Л. Н. Цой. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.

23 Шейнов, В. П. Управление конфликтами» / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014 – 572 с.

### Дополнительная

24 Бахур, В. Т. Эмоции. Плюсы и минусы / В. Т. Бахур. – М.: Знание, 2014. – 294 с.

25 Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб.- М.: Университетская книга, АСТ, 1998. – 397 с.

26 Бернс, Д. Д. Ругаться нельзя мириться. Как научиться разруливать и предотвращать конфликты / Д. Д. Бернс. – М.: Эксмо, 2009. – 288 с.

27 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В.Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.

28 Васильев, Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н. Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.

29 Вересов, Н. Н. Формула противостояния, или Как устроить конфликт в коллективе / Н. Н. Вересов. – М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – 112 с.

30 Вуйчич, Н. Будь сильным. Ты можешь преодолеть насилие (и все, что мешает тебе жить) / Н. Вуйчич. – М.: Эксмо, 2014. – 256 с.

31 Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены и механизмы защиты / Е. Л. Доценко. – М.: Че Ро, 1997. – 344 с.

32 Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.

33 Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии: курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.

34 Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.

35 Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.

36 Конфликтология: хрестоматия/ сост. Н. И. Леонов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. – 232 с.

37 Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: Стрингер, 1992. – 162 с.

38 Крюкова, Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте.

Учебное пособие / Т. В. Крюкова. – М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. – 148 с.

39 Лефевр, В. А. Алгебра конфликта / В. А. Лефевр, Г. Л. Смолян. – М.: КомКнига, 2009. – 831 с.

40 Линчевский, Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Э. Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 296 с.

41 Литвак, М. Е. Психологический вампиризм. Учебное пособие по конфликтологии / М. Е. Литвак. – М.: Феникс, 2015. – 416 с.

42 Ломанн, Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП / Ф. Ломанн. – М.: Изд -во Вернера Регена, 2013. – 200 с.

43 Макграт, Х. Трудные люди. Как налаживать хорошие отношения с конфликтными людьми / Х. Макграт, Х. Эдвардс. – М.: Попурри, 2014. – 336 с.

44 Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

45 Мельниченко, Р. Г. Медиация. Учебное пособие / Р. Г. Мельниченко. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.

46 Новосельцев, В. И. Системная теория конфликта / В. И. Новосельцев, Б. В. Тарасов. – М.: Майор, 2011. – 336 с.

47 Оболонский, Ю. В. Психологическая реальность конфликта / Ю. В. Оболонский, В. Г. Зазыкин. – М.: Психотерапия, 2013. – 384 с.

48 Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – СПб.: Знание, 1999. – 495 с.

49 Паттерсон, К. Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / К. Паттерсон и др. – М.: Вильямс, 2015. – 256 с.

50 Поленова, Т. П. Управление скандалом. Популярная конфликтология в семье и на работе / Т. П. Поленова. – Москва: Наука, 2008. – 224 с.

51 Риккарди, А. Жить вместе в 21 веке / А. Риккарди. – М.: Алетейя, 2015. – 136 с.

52 Рубин, Дж. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Секреты убеждения / Дж. Рубин и др. – М.: Прайм-Еврознак, 2010. – 352 с.

53 Самыгин, С.И. Психология управления: учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.

54 Светлов, В. А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов / В. А. Светлов. – М.: Либроком, 2013. – 304 с.

55 Светлов, В. А. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов и послевузовской системы образования / В. А. Светлов, В. А. Семенов. – СПб.: «Питер», 2011. – 350 с.

56 Сельченко, К.В. Прикладная конфликтология / К. В. Сельченко. – М.: Харвест, 2009. – 437 с.

57 Скотт, Д. Конфликты, пути их преодоления / Д. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 191 с.

58 Степанов, Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е. И. Степанов. – М.: ЛКИ, 2012. – 178 с.

59 Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1990. – 158 с.

60 Уткин, Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, 2016. – 272 с.

61 Фелау, Э. Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Э. Г. Фелау. – М.: Омега-Л, 2014. – 128 с

62 Финькевич, Л. В. Конфликтология: методическое пособие / Л. В. Финькевич. – Мн.: Изд-во БГПУ, 2000. – 33 с.

63 Хесль, Г. Посредничество в разрешении конфликтов: Теория и технология (пер. с нем. Яковлевой Е.) / Г. Хесль. – Москва: Машиностроение, 2015. – 144 с.

64 Шейнов, В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – М.: Питер, 2014. – 576 с.

65 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1996. – 288 с.