

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ П.М. МАШЕРОВА»

Факультет социальной педагогики и психологии

Кафедра прикладной психологии

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой



С.Л. Богомаз

06.06.2016 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета



С.А. Моторов

06.06.2016 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

для специальностей:

1-23 01 04 Психология

1-03 04 02-02 Социальная педагогика. Практическая психология

Составитель: Ж.Л. Данилова

Рассмотрено и утверждено

на заседании научно-методического совета 17.06.2016 г., протокол № 6

УДК 159.9:316.6(075.8)  
ББК 88.52я73  
К65

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 28.02.2017 г.

Составитель: старший преподаватель кафедры прикладной психологии ВГУ имени П.М. Машерова **Ж.Л. Данилова**

Рецензенты:

кафедра правоведения и социально-гуманитарных дисциплин  
ВФ УО ФПБ «Международный университет “МИТСО”»;  
доцент кафедры прикладной психологии ВГУ имени П.М. Машерова,  
кандидат психологических наук *Т.Е. Косаревская*

**Конфликтология для специальностей: 1-23 01 04 Психология, 1-03 04 02-02 Социальная педагогика. Практическая психология : учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / сост. Ж.Л. Данилова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2017. – 119 с.**

В учебно-методическом комплексе представлены основное содержание курса «Конфликтология» для специальностей 1-23 01 04 Психология, 1-03 04 02-02 Социальная педагогика. Практическая психология, базовые понятия дисциплины, диагностический материал, тематика практических занятий, контрольные задания для самостоятельной работы студентов, перечень вспомогательных дидактических справочных материалов.

Данное издание может быть использовано студентами дневного и заочного отделений, преподавателями практико-ориентированных дисциплин по психологии, а также всеми, кто интересуется проблемами конфликтологической и медиативной практики.

УДК 159.9:316.6(075.8)  
ББК 88.52я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	7
Учебно-тематический план дисциплины .....	7
Лекционные материалы курса «Конфликтология» .....	8
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....	52
Содержание практических занятий по курсу «Конфликтология» .....	52
Модуль 1. Психология конфликта .....	52
Модуль 2. Поведение личности в конфликте .....	53
Модуль 3. Технологии решения конфликтов .....	54
Модуль 4. Практикум по конфликтологии .....	56
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ .....	59
Диагностические материалы дисциплины .....	59
Контрольные тестовые задания .....	73
Задания для самостоятельной работы .....	89
Тематика курсовых работ по курсу «Конфликтология» .....	95
Вопросы к зачету .....	95
Вопросы к экзамену .....	96
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ И СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....	98
Глоссарий .....	98
Дидактические материалы .....	101
Рекомендуемая литература .....	109
Рекомендуемые издания для самостоятельного изучения .....	110
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Конфликтология – это отрасль прикладной социальной психологии, изучающая закономерности возникновения и развития конфликтов, методах их разрешения и предотвращения. Существует закономерная связь между уровнем знаний по конфликтологии, как репрезентации в сознании социально накопленного опыта в этой области, и уровнем применения их в реальной практике решения проблем, возникающих в жизненных ситуациях. Практическому психологу, работающему с людьми, необходимо владеть искусством решения конфликтов и предупреждения их деструктивных последствий.

Изучение основных направлений конфликтологии позволит успешно выявить скрытые внутренние причины конфликтов; владеть искусством управления конфликтным процессом и коррекции своего поведения в конфликте; разумно использовать на практике психологические методики профилактики и разрешения конфликтов.

**Цель преподавания дисциплины** – изучение теоретических основ конфликтологии и практических способов предотвращения и решения конфликтных ситуаций, понимание психологических механизмов работы с конфликтом.

### **Задачи изучения дисциплины:**

1. Формировать у студентов мотивацию усвоения знаний в области конфликтологии.

2. Ознакомиться с современными концепциями трактовки предмета конфликтологии, рассмотреть классификацию конфликтов, основных закономерностей развития и причин возникновения конфликтов.

3. Овладеть диагностическим инструментарием анализа конфликта и выявления конфликтных личностей.

4. Овладеть практическими навыками и особенностями составления коррекционных программ по конфликтологии.

Изучение основных направлений конфликтологии позволит:

- успешно выявить скрытые внутренние причины конфликтов;
- владеть искусством управления конфликтным процессом и коррекции своего поведения в конфликте;
- выступать посредником-медиатором при разрешении конфликта;
- разумно использовать на практике психологические методики профилактики и разрешения конфликтов;
- использовать полученные навыки составления коррекционных программ в конфликтологии.

**Содержание курса** «Конфликтология» представлено следующими модулями:

I. Психология конфликта

II. Поведение личности в конфликте

III. Технологии решения конфликтов

IV. Практикум по конфликтологии

Изучение основных направлений конфликтологии позволит:

- успешно выявить скрытые внутренние причины конфликтов;
- владеть способами управления конфликтным процессом и коррекции своего поведения в конфликте;
- выступать посредником-медиатором при разрешении конфликта;
- разумно использовать на практике психологические методики профилактики и разрешения конфликтов;

– использовать полученные навыки составления коррекционных программ в конфликтологии.

**Студент должен знать:**

- сущность, структуру, функции конфликта;
- место и роль конфликта в социальной структуре;
- основные разновидности конфликтов;
- причины и условия возникновения конфликтов;
- основные периоды, этапы и последствия (функции) конфликтов);
- объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов;
- социально-психологические особенности подготовки и проведения деловых бесед, переговоров, совещаний.

**Студент должен уметь:**

- самостоятельно анализировать и объективно оценивать разнообразные конфликтные ситуации;
- правильно оценивать свои действия и действия окружающих в контексте патологии социально-психологических взаимоотношений;
- выработать адекватную стратегию поведения свою и других людей в конфликтных ситуациях;
- составлять программы конфликтологического обследования;
- управлять конфликтами для создания климата делового сотрудничества и доверия;
- использовать бесконфликтные стратегии и приемы проведения переговоров и совещаний;
- оценивать результаты деятельности как условие предупреждения конфликтов.

**Студент должен владеть:**

- техниками и приемами индивидуальной и групповой работы в ситуации конфликта;
- знаниями медиативной помощи при решении конфликтной ситуации;
- методикой реализации программы психотерапевтической и психокоррекционной помощи при разрешении межличностного конфликта.

Основным критерием качества подготовки студентов выступают следующие основные показатели:

1. Профессиональная мотивация, уровень знаний по социальной психологии и конфликтологии.
2. Применение знаний в практике решения конфликтных ситуаций.
3. Использование знаний по конфликтологии в непредвиденных реальных жизненных обстоятельствах.

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

Специалист должен:

- 1) Быть способным к социальному взаимодействию.
- 2) Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- 3) Быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).
- 4) Уметь работать в команде.

**Требования к профессиональным компетенциям специалиста**

Специалист должен быть способен:

- 1) Диагностировать психологические особенности и уровень психического развития личности, неблагоприятные психические состояния и провоцирующие их факторы.

- 2) Осуществлять психологическую коррекцию поведенческих девиаций, кризисных, суицидоопасных и других неблагоприятных психических состояний.
- 3) Организовывать и проводить социально-психологическое исследование.
- 4) Разрабатывать инновационные подходы в решении возникающих на разных этапах развития общества социальных проблем

Учебно-методический комплекс разработан для студентов дневной и заочной форм обучения специальностей 1-23 01 04 Психология, 1-03 04 02-02 Социальная педагогика. Практическая психология в соответствии с учебным планом и современными подходами к профессиональной подготовке психологов образовательной и социальной сферы.

В учебно-методический комплекс включены лекционные материалы, планы практических занятий, контрольные тестовые задания, представлен глоссарий и перечень современной учебно-методической литературы, имеющейся в ресурсах НБ ВГУ имени П.М. Машерова.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование модуля и темы занятия	ЛК	ПЗ	КУСР
Модуль I. Психология конфликта				
1.	Конфликтология как отрасль прикладной социальной психологии	2		
2.	Анализ конфликта	2	2	
3.	Внутриличностный конфликт	2	2	
4.	Межличностные и групповые конфликты	2	2	
Модуль II. Поведение личности в конфликте				
5.	Межличностные конфликты в деловой сфере	2	2	
6.	Специфика супружеского конфликта	2	2	
7.	Особенности поведения мужчины и женщины в конфликте	2	2	
Модуль III. Технологии решения конфликтов				
8.	Конструктивные способы разрешения конфликтов	2	2	
9.	Технологии общения в конфликте	2	2	
10.	Способы выхода из конфликта	2	2	
11.	Медиация как одна из основных форм разрешения конфликтов	2	2	
Модуль IV. Практикум по конфликтологии				
12.	Обучение навыкам анализа конфликтной ситуации	2	2	2
13.	Технологии индивидуальной работы конфликтолога	2	2	2
14.	Роль психологического тренинга в конфликтологии	2	2	2
15.	Диагностика в конфликтологии		2	2
<b>Всего аудиторных часов:</b>		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>8</b>

# Лекционные материалы курса «Конфликтология»

## Модуль 1. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

### Тема 1. Конфликтология как отрасль прикладной социальной психологии

**Содержание:** Возникновение и развитие конфликтологии. Современная конфликтология в системе наук. Предмет и основные вопросы конфликтологии.

**Конфликтология** – это наука о закономерностях возникновения и развития конфликтов и методах их разрешения и предотвращения. Конфликтология как учебная дисциплина занимается изучением природы конфликтов, причин их возникновения, динамики развития. Важным аспектом современной конфликтологии является поиск методов предупреждения и способов разрешения различных видов и типов конфликтов. Конфликтология как область научного знания рассматривает закономерности, механизмы возникновения, развития конфликтных ситуаций, а также разрабатывает технологии управления конфликтами.

Как специфическая отрасль общественного и научного знания конфликтология имеет свой предмет изучения. Это социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. *Специфика конфликтологии* во многом определяется тем, что ее зарождение и формирование происходили в тесной связи с целым рядом социальных и гуманитарных наук, таких как социальная философия, социология, психология, политэкономия, история, право, этика.

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 50-х гг. XX в.

Конфликтология как зарождающаяся наука, опирается на синтез социально-психологических, юридических и педагогических знаний. Многие умные рассматривают конфликтологию как своего рода искусство, которое включает мастерство введения спора и диалога. Термин «искусство» лишь поддерживает огромное значение личностно-творческого фактора и практического воплощения и системы комплексных знаний в области конфликтологии. **Задачи конфликтологии** носят не только познавательный-теоретический, но и утилитарно-практический характер (помочь людям понять, что делать с конфликтами).

Как любая другая научная дисциплина, конфликтология имеет свой собственный инструментарий и использует свои специфические методы исследования.

**Методы конфликтологии** принято делить на четыре основные группы:

- 1) методы, относящиеся к исследованию личности (глубинное интервью, различные виды тестирования);
- 2) методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах (наблюдение, опрос, социометрические методы);
- 3) методы диагностики и анализа конфликтов (наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, метод экспертного интервью);
- 4) методы разрешения конфликтных ситуаций.

Одной из первых работ в области конфликтологии можно считать работу К. Левина «Разрешение социальных конфликтов» (1948). В своих работах классики конфликтологии постоянно апеллировали к психологической феноменологии, например, к таким явлениям как враждебные чувства, мысли или установки. Со-



временная западная 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. Что же касается отечественной конфликтологии, то она в настоящее время развивается скорее в рамках социологических подходов, недостаточно связанных с психологией. В свою очередь, и развитие социологических взглядов на природу конфликтных явлений, их 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.

Психологическая традиция изучения конфликтов является наиболее развитой из всех научных дисциплин, интересующихся конфликтами. Об этом свидетельствует как устойчивый и продолжительный интерес психологов к конфликтам, так и разнообразие теоретических и практических работ на эту тему. В психологической традиции можно выделить следующие подходы к изучению конфликтов.

Представление о конфликте как интрапсихическом явлении развивалось *психодинамическими подходами*. Основная традиция в его интерпретации заложена Фрейдом. Конфликт – это важнейший теоретический конструкт в психоаналитической концепции, ключ к пониманию психической жизни человека. Конфликту приписывается изначальный характер в силу противоречивости самой природы человека. Основное внимание в психоаналитических работах уделялось внутренним конфликтам неосознаваемого характера. Конфликт, с точки зрения психоанализа, возникает в глубинах психики как результат взаимодействия внутренних структур и тенденций психики в силу законов ее собственного существования. Только в рамках этих законов и можно адекватно объяснить и описать интрапсихический феномен. Интерперсональные конфликты в психоаналитической традиции также интерпретируются через внутриличностные особенности человека. Стойкая тенденция к межличностным осложнениям является следствием искажений в базисных аттитюдах человека, возникающих под влиянием неблагоприятного опыта, приобретенного преимущественно в детстве.

Ситуационный подход в исследовании конфликтов был реализован, прежде всего, в *бихевиористской традиции*, сделавшей акцент на внешних детерминантах их возникновения. Предметом изучения ситуационных подходов в исследовании конфликтов стали внешне наблюдаемые конфликты и их поведенческие параметры. В рамках ситуационных представлений конфликт есть форма реакции на внешнюю ситуацию. Стойкая тенденция личности к конфликтному реагированию в поведенческих подходах является следствием закрепления соответствующих моделей в поведенческом репертуаре. Наибольший вклад в изучение ситуационной детерминации конфликта внес М. Дойч, в работах которого конфликт описывается как следствие объективного столкновения интересов сторон. Результаты исследований Дойча легли в основу созданной им концепции кооперации – конкуренции.

С точки зрения *когнитивных подходов* конфликт может быть понят только с учетом субъективного отражения тех или иных параметров ситуации, которое становится основой оценки ситуации как конфликтной и ключевым фактором объяснения феноменологии конфликтов. Традиция субъективного понимания ситуации и ситуационной детерминации поведения была заложена Левином, первым психологом, исследовавшим конфликты. Когнитивные подходы описали когнитивное измерение конфликта, а также предложили его понимание как специфической когнитивной схемы, в соответствии с чем конфликт – это не свойство ситуации, но скорее выводы, делаемые на ее основе.

Современная конфликтология исходит из принципов признания конфликта в качестве закономерной и естественной характеристики социальных отношений, возможности протекания конфликтов в разнообразных, в том числе и конструктивных формах, утверждения принципиальной возможности управления конфликтами.

Конфликтология тесно связана с социологией и психологией, от которых она «отпочковывается». Многие другие отрасли науки (история, культурология, правоведение, педагогика, политология, военные науки) дают ей фактический материал и служат полем приложения её концепций.

Предмет конфликтологии – конфликт как процесс возникновения и развития конфликтной ситуации.

Основой конфликта является **конфликтная ситуация**, в которой присутствует:

- 1) предмет конфликта – противоречие (проблема), которое противоборствующие стороны пытаются решить;
- 2) объект конфликта – проблема на основе пересекающихся интересов оппонентов, которые пытаются контролировать её и управлять ею;
- 3) субъект конфликта – конфликтная личность или проблемы, способные спровоцировать конфликт.

**Инцидент** – ситуативная провокация конфликтной ситуации, возникшая в результате стечения обстоятельств и явившаяся поводом для конфликта.

#### **Основные вопросы конфликтологии:**

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

В настоящее время сформировалось несколько относительно самостоятельных направлений: организационная, юридическая, педагогическая, производственная, экономическая конфликтологии, которые тесно взаимодействуют с психологией конфликта - важнейшим самостоятельным направлением.

Но наиболее развитыми и продолжительными исследовательскими традициями являются философско-социологическая и психологическая традиции изучения конфликтов.

## **Тема 2. Анализ конфликта**

**Содержание:** Понятие конфликта как предмета конфликтологии. Классификация конфликтов (типы, виды конфликтов). Структура конфликта. Процесс развития конфликта. Функции конфликта.

Понятие конфликта принадлежит как обыденному сознанию, так и науке, которая наделяет его своим специфическим смыслом. Слово «конфликт» происходит от латинского «*conflicts*» - столкновение, спор, серьезное разногласие. Этим понятием обозначается достаточно широкий круг явлений: сражение или война; дисгармония в отношениях между людьми; психическая борьба, возникающая как

результат одновременного функционирования противоположных импульсов, желаний или тенденций; противостояние характеров или сил в драматическом произведении; публичное столкновение или ссора.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов обозначают одиннадцать областей научного знания, так или иначе изучающих конфликты: психология, педагогика, социология, правоведение, политология, социобиология, история, математика, философия, военные науки, искусствоведение.

Характерными чертами конфликта являются следующие:

- конфликт – явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни;
- конфликт – явление осознанное на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности, осмысленное противостояние, связанное с несовместимостью интересов, ценностных оценок, целей;
- конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее;
- конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию.

И.Е. Ворожейкин дает следующее определение: «Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон».

Отсюда - уточнение данного нами ранее в самом общем виде рабочего определения: «*Конфликт* – это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска или создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия».

Соотношение конфликтологии с другими отраслями научного знания представлено схематически на рис. 1:



Рисунок 1 – Соотношение конфликтологии с другими отраслями научного знания.

Проблема создания типологий конфликтов связана с выбором основания, на котором осуществляется выявление сходства и различий свойств и характеристик конфликта. В исследованиях по конфликтологии и психологии конфликтов встречаются различные основания и соответствующие им виды и типы конфликтов, поскольку выбор единого универсального основания весьма затруднителен.

*Первое основание* – количество участников конфликта (см. Рисунок 2)

**Типы конфликтов:**

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- конфликт «личность - группа»;
- групповой конфликт;
- межгрупповой конфликт.



Рисунок 2 – Соотношения и взаимосвязь всех типов конфликта.

*Второе основание* – сферы конфликтов.

**Виды конфликтов:** экономические, социальные, политические, этнические, производственные, семейно-бытовые, организационные, психологические, нравственные.

*Третье основание* базируется на соотношении в конфликте предмета и объекта. Виды: деловой конфликт (причина объективная); эмоциональный конфликт (причина скрытая субъективная).

*Четвертое основание* – продолжительность конфликта. По продолжительности конфликты бывают кратковременными или затяжными.

*Пятое основание* – характер последствий конфликта. По последствиям они бывают лихорадящими и разрушительными.

*Шестое основание* – особенности развития конфликта. В этом случае различают стихийные конфликты и запланированные.

*Седьмое основание* – возрастная периодизация. В этом случае изучаются характерные для различных возрастных групп конфликты: в дошкольной среде, среди школьников младшего, среднего старшего возрастов.

Действия многих участников конфликта независимо от его вида, отличаются стереотипностью: применяемые тактики и приемы не отличаются разнообразием и конфликты протекают по одной и той же схеме. Существуют различные описания динамики конфликтов. Наиболее распространенной является *четырёхэтапная форма описания конфликта*, в которой выделяются:

- 1) инкубационный, или скрытый этап;
- 2) этап открытого противоборства;
- 3) разрешение конфликта;
- 4) постконфликтный этап.

### **Основные этапы конфликта:**

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.

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 административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя).

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

Основными фазами конфликта являются:

- ✓ начальная фаза;
- ✓ фаза подъема;
- ✓ пик конфликта;
- ✓ фаза спада.

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными — возможно, что какие-то из них в ходе конфликта «проскакиваются». По-разному складывается продолжительность стадий. Но последовательность их в любых конфликтах одна и та же.

**1. Предконфликтная ситуация.** Это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в эту ситуацию фактора (например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал). Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют *потенциальным*, или *латентным* (скрытым) конфликтом.

**2. Инцидент.** С него, собственно, и начинается конфликт. Инцидент – это первая стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфликта. Если в предконфликтной стадии конфликт находился в эмбриональном, утробном состоянии, то теперь он появляется на свет. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу. Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и

закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе).

**3. Эскалация.** На латинском «*scala*» – *лестница*. В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов – действий и противодействий конфликтующих сторон.

Эскалация может быть:

- *непрерывной* – с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты;
- *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.
- *крутой*, быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности;
- *вялой*, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт*, который надолго задерживается на этой стадии — годами.

**4. Кульминация.** Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по угашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтантов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

**5. Завершение конфликта.** Здесь нам необходимо ввести два понятия: *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта*. Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что конфликтанты устают враждовать, привыкают друг к другу и приспособляются к сосуществованию.

**6. Постконфликтная ситуация.** Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Он всегда оставляет после себя, прежде всего, какие-то следы в душах конфликтантов. Иногда это горечь, разочарование, утрата веры в людей и в себя, иногда – чувство самоутверждения, гордости за свою моральную стойкость и принципиальность, сознание полезности приобретенного опыта. Но конфликт имеет не только такие, чисто субъективные последствия. Когда он завершается, создается постконфликтная ситуация, которая в большинстве случаев по своим объективным особенностям в большей или меньшей мере отличается от той, которая существовала до и во время конфликта.

Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется *последствием конфликта*. Это последствие может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени. Чаще всего, однако, последствие конфликта бывает одновременно и тем, и другим. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

#### **Функции конфликта:**

1) *Созидательная (конструктивная) функция*. Она проявляется, если в результате конфликта преодолеваются негативные или кризисные явления, и выражается в улучшении морально-психологического климата, повышении сплоченности и организованности, гармонизации отношений в переходе к новому позитивному качеству.

2) *Разрушительная (деструктивная) функция*. Она проявляется в негативных последствиях конфликта, его разрешении на несправедливой основе. Основными причинами деструктивности конфликта являются активные действия конфликтных личностей, низкий уровень конфликтологической компетентности участников и посредников, влияние внешних факторов с большими ресурсами.

3) *Диагностическая функция*. Ее еще называют *информационно-сигнальной*. Эта функция помогает вскрыть природу противоречий и источники их возникновения, что способствует эффективному разрешению конфликтов.

К важнейшим негативным проявлениям результатов социального конфликта относятся:

- ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;
- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;
- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальных проблем и преодолению разногласий;
- материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта;

Главными позитивными проявлениями социального конфликта являются:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;
- он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;
- конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;
- он снимает «синдром покорности», стимулирует активность людей;
- он стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;
- в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для оценки

людей по их моральным качествам – стойкости, мужеству и т.д., для выдвижения и формирования лидеров;

- развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход;
- конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел).

### **Тема 3. Внутриличностный конфликт**

**Содержание:** Понятие внутриличностного конфликта. Основные виды внутриличностных конфликтов. Особенности переживания и последствия внутриличностного конфликта. Условия предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта.

Научное изучение внутриличностных конфликтов началось в конце XIX века. Считается, что философы-этики в этом плане опередили психологов, поскольку категория морального внутриличностного конфликта научила уже достаточно солидное отражение в философской литературе. Проблемы патологических изменений в психике и организме человека в результате переживания критических ситуаций давно разрабатываются психиатрией и биологией. В психологии в течение XX века накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по проблеме внутриличностных конфликтов.

Проблема внутриличностного конфликта активно разрабатывается в зарубежной психологии. Особенность зарубежных исследований состоит в том, что внутриличностный конфликт рассматривается исходя из понимания личности, которое сложилось в рамках определенной психологической школы.

В концепции внутриличностного конфликта в рамках психоаналитического направления акцент делается на биопсихологической трактовке. У человека в состоянии внутриличностного конфликта происходит столкновение желаний, часть личности отстаивает определенные желания, часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их (З. Фрейд). В теории К. Юнга внутриличностный конфликт – это регресс на более низкий уровень психики, то есть он происходит в сфере бессознательного. У К. Хорни внутриличностный конфликт анализируется с 2-х позиций, как столкновение стремлений к удовлетворению желаний и к безопасности и как противоречие «невротических потребностей», удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других.

В рамках гуманистической психологии предлагается другая теория внутриличностного конфликта. В основе конфликта, по К. Роджерсу, лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне. Другой представитель данного направления, А. Маслоу сущность внутриличностного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации.

По К. Левину, внутриличностный конфликт – это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины, и субъект вынужден делать выбор: между положительной и отрицательной тенденциями; между положительной и положительной тенденциями; между отрицательной и отрицательной тенденциями.

Сущностью внутриличностного конфликта, по мнению основателя логотерапии В. Фракла, является потеря смысла жизни.



Когнитивная психология рассматривает внутриличностный конфликт через когнитивный диссонанс (Л. Фестингер). Диссонанс представляет собой негативное состояние, возникающее в ситуации несоответствия знания и поведения или несовпадения двух знаний. Субъективно когнитивный диссонанс переживается как дискомфорт. Поэтому личность стремится устранить его.

В рамках бихевиоризма внутриличностный конфликт трактуется как плохая привычка, результат ошибочного воспитания (Д. Скиннер). В рамках необихевиористов (Н. Милер, Дж. Доллард) конфликт определяется как фрустрация, т.е. реакция на препятствие.

Интеракционизм при анализе внутриличностного конфликта исходит из понимания его как конфликта ролей (А. Голднер).

Основатель концепции психосинтеза Р. Ассаджоли видит сущность внутриличностного конфликта в наличии острых противоречий внутри личности, снижающих цельность «Я».

Среди отечественных психологов одним из первых внутренние конфликты исследовал А. Лурия. Под внутриличностным конфликтом он понимал ситуацию, когда в поведении индивида сталкиваются две сильные, но противоположно направленные тенденции.

Таким образом, **внутриличностный конфликт** можно определять как острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

В психологии выделяют показатели внутриличностного конфликта:

Когнитивная сфера: противоречивость «образа Я»; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов, которыми субъект ранее руководствовался.

Эмоциональная сфера: психоэмоциональное напряжение; значительные отрицательные переживания.

Поведенческая сфера: снижение качества и интенсивности деятельности; снижение удовлетворенности деятельностью; эмоциональный фон общения.

Интегральные показатели: нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

Как указывал В.С. Мерлин, длительная и устойчивая дезинтеграция приспособительной деятельности – характеристика психологического конфликта. Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты.

**Психологическая защита** – специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта. Функцией психологической защиты является «ограждение» сферы сознания от негативных, травмирующих личность переживаний.

А. Шипилов выделяет следующие *основные структуры внутреннего мира личности*, вступающие в конфликт (см. Рисунок 3):

- мотивы личности;
- система жизненных ценностей личности;
- самооценка личности.

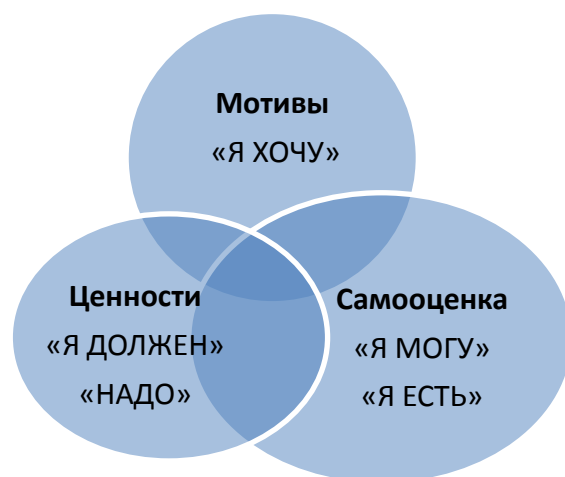


Рисунок 3 – Основные структуры внутреннего мира личности (по А. Шпилову)

В зависимости от того, какие стороны (структуры) внутреннего мира личности вступают в конфликт, выделяются шесть основных видов внутриличностного конфликта.

1. Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»). Один из часто изучаемых видов внутриличностного конфликта, в частности, в психоаналитическом направлении. Выделяют конфликты между бессознательными стремлениями (З. Фрейд), между стремлениями к обладанию и к безопасности (К. Хорни), между двумя положительными концепциями – классическая дилемма «бурдана осли» (К. Левин), или как столкновение различных мотивов.

2. Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»). В этических учениях его часто называют моральным или нормативным конфликтом. (В. Бакштановский, И. Арницеане, Д. Федорина). Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями (В. Мясищев). А. Спиваковская выделяет конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества. Иногда рассматривается как конфликт между долгом и сомнением в необходимости следовать ему (Ф. Василук, В. Франки).

3. Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности (Ю. Орлов) (между «хочу» и «могу»). Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать (А. Захаров). Конфликт может возникать не только когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить. Это конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и способностями. К данному виду относятся и внутриличностные конфликты, в основе которых лежат сексуальные патологии (С. Кратохвил, А. Свядощ, А. Харитонов).

4. Ролевой конфликт (между «надо» и «надо») выражается в переживаниях, связанных с необходимостью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). К этому виду относятся внутриличностные конфликты между двумя ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

5. Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу») понимается как в широком смысле, т.е. как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, так и в узком смысле – при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека – профессиональными, физическими, психологическими. Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнить предъявляемые требования.

6. Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»). Адекватность самооценки личности зависит от её критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что у человека возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. (А. Петровский), М. Ярошевский). Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т. Юферова), между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех и понизить притязания, чтобы избежать неудачи.

7. Кроме того, выделяют невротический конфликт. Он является результатом длительного сохраняющегося «простого» внутриличностного конфликта.

Ф.Е. Василюк рассматривает переживание как особую внутреннюю деятельность, внутреннюю работу, с помощью которой человеку удастся перенести те или иные... жизненные события..., восстановить утраченное душевное равновесие, словом, справиться с критической ситуацией.

Автор выделяет четыре типа переживаний: гедоническое, реалистическое, ценностное и творческое. Для внутреннего конфликта, по его мнению, характерно ценностное переживание.

Переживание внутриличностного конфликта отличается от других типов переживаний тем, что: обычно представлено как психоэмоциональное напряжение; в нем выражается осознание личностью трудности данной ситуации; выражает процесс выбора, сомнения и борьбы; отражает перестройку ценностно-мотивационной системы личности.

Внутриличностный конфликт может иметь положительные и отрицательные последствия. Внутриличностные конфликты могут быть конструктивными (продуктивными, оптимальными) и деструктивными (разрушающими личностные структуры человека).

Конструктивным является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными личностными затратами на его разрешение. Конструктивно преодолеваемый внутриличностный конфликт – это один из механизмов гармонизации личностного развития.

Оптимальный внутриличностный конфликт рассматривается как основа морального развития. В основе совершения морального поступка находится «большая совесть», которая побуждает человека действовать вопреки собственной выгоде и подниматься к высшим моральным ценностям.

#### **Тема 4. Межличностные и групповые конфликты**

**Содержание:** Стратегии поведения в конфликте. Различия поведения людей в конфликте. Особенности межличностных конфликтов, их причины. Управление

межличностными конфликтами. Конфликтные личности. Конфликт «отцов и детей». Возрастные особенности конфликтов.

Важнейшим фактором возникновения конфликтов является восприятие ситуации как конфликтной. Именно это восприятие запускает для субъекта необходимость реагирования в виде выбора соответствующей стратегии взаимодействия и его последующего развития.

Результатом развития этой идеи стала формулировка теоремы У. Томаса: «Если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям». Следствием определения ситуации становится поведение, которое человек строит в соответствии со своим «определением», и эти субъективные представления о ситуации оказывают на него более сильное влияние, чем ее объективные характеристики. Таким образом, человек создает собственную объективную модель реальности и начинает в ней существовать.

Следовательно, если человек определяет для себя ситуацию как конфликтную, то она становится конфликтом независимо от ее реального содержания, и человек конструирует и воплощает конфликтное взаимодействие. Он выбирает для себя соответствующие стратегии проведения, оценивает действия партнера, испытывает определенные эмоции, прогнозирует дальнейшее развитие ситуации. Принципиальное значение в возникновении конфликта имеет то, что после определения ситуации как конфликтной, может произойти переход к конфликтному взаимодействию.

В качестве главного признака, на основании которого человек определяет ситуацию как конфликтную, обычно рассматривается воспринимаемая несовместимость собственных целей и целей другой стороны. И прежде всего эта несовместимость воспринимается как угрожающая противоречивость, требующая мобилизации имеющихся ресурсов, чтобы добиться желаемой цели либо обеспечить себе максимальную возможную защиту.

Факторы определения ситуации как конфликтной:

1. *Объективные* – особенность самой ситуации, которая за счет своих собственных характеристик может соответствовать общим представлениям о конфликтах, определяться как конфликтная большим количеством людей.

2. *Групповые* – принадлежность к определенному культурному слою, возрасту, профессии и другое.

3. *Индивидуальные*:

- экстернальность (неуверенность в себе, потребность во внешней поддержке, поощрениях, перенос ответственности за свою жизнь на случай, на судьбу);
- личностная тревожность;
- агрессивная интерпретация ситуации (потенциальная);
- негативизм, враждебность, подозрительность, неприятие помощи, немотивированная злобность, стремление к спорам по любому поводу, навязчивое иронизирование, подтрунивание, насмешки, пренебрежительное отношение к другому, игнорирование – характеристики невротической личности;
- неадекватность представлений о себе и других (завышенная самооценка, тенденции к ее повышению за счет унижения других).

Человек, который чаще других оказывается участником конфликтных ситуаций, то есть обладает повышенной склонностью к восприятию ситуаций как конфликтных или конфликтному реагированию на те или иные внешние обстоятельства в обыденном представлении является конфликтной личностью.

Принято выделять три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную, конформистскую. Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации,

ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями конфликтующих сторон. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Одной из самых популярных и широко используемых как в бизнесе, так и в переговорной сфере, является концепция К. Томаса, в которой выделяется пять основных стратегии человеческого поведения в конфликтной ситуации (см. Рисунок 4):



Рисунок 4 – Основные стратегии поведения личности в конфликте (по К. Томасу)

Поведенческие формы реагирования на конфликт можно описать в следующих терминах:

1. *Борьба (соперничество)*. Выбор в пользу борьбы определяется стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используется власть, сила закона, связи, авторитет. Она является целесообразной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности.

2. *Уход (избегание)*. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника. Она является взаимной уступкой и характеризуется отсутствием у конфликтующего желания сотрудничать, прилагать активные усилия для защиты собственных интересов, стремлением выйти из конфликтного поля. Такую стратегию выбирают в тех случаях, когда предмет конфликта кажется несущественным, есть возможность достичь цели бесконфликтным путем, требуется отсрочить острое столкновение, чтобы «оттянуть» время.

3. *Уступки (приспособление)*. Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. Иногда в такой стратегии отражается тактика борьбы за победу. Уступка может оказаться лишь тактическим шагом при достижении стратегической цели. Также уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение для себя его ценности). В этом случае конфликт не разрешается.

4. *Компромисс*. Компромиссная стратегия характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Еще ее называют стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса способствует развитию межличностных отношений. Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма выражается в заключении договоров, принятии обязательств и

других формах. Пассивный компромисс - это отказ от каких-либо активных действий. Иногда компромисс может стать важным этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы, иногда может исчерпать конфликтную ситуацию. Это происходит в том случае, когда изменяются обстоятельства, вызвавшие напряженность.

5. *Сотрудничество (содействие)*. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится на признании ценности межличностных отношений. Являясь одной из самых сложных стратегий, она отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему. Сотрудничество проявляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, чтобы прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, ведут открытый диалог.

Можно выделить целый ряд относительно устойчивых паттернов поведения, связанных с принадлежностью к определенному полу, возрасту, характерологическому типу. Естественно, само существование этих типов подразумевает наличие устойчивых различий в восприятии мира, людей и реагировании на них.

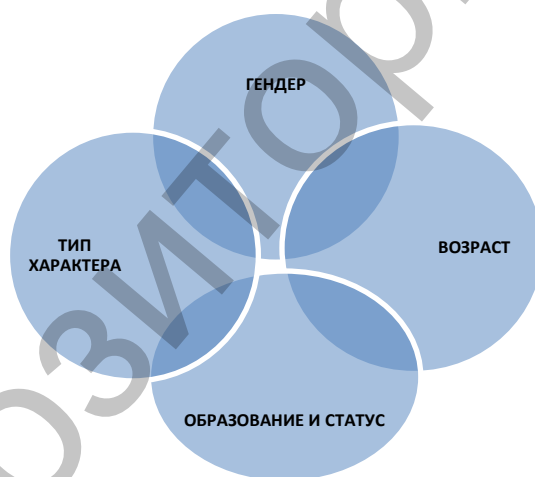


Рисунок 5 – Различия поведения людей в конфликте

#### **Причины и факторы межличностных конфликтов (по В. Линкольну):**

1. *Информационные факторы* – неприемлемость информации для одной из сторон. Они проявляются в неполных и неточных фактах, слухах, невольной дезинформации, преждевременной информации из ненадежных источников, неадекватных акцентах.

2. *Поведенческие факторы* – неуместность, грубость, бестактность, проявление агрессивности и эгоизма, нарушение обещаний, произвольное нарушение комфортных отношений. К ним также можно отнести стремление к превосходству.

3. *Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Дисбаланс в отношениях проявляется в несовместимости по ценностям, по интересам, манерам поведения и общения, в различиях в образователь-

ном уровне. На удовлетворенность от взаимодействия влияет негативный опыт отношений в прошлом и низкий уровень доверия и авторитетности.

4. *Ценностные факторы.* К ним относятся верования и предрассудки, убеждения, приверженность к групповым традициям ценностям и нормам. Также к ним относятся религиозные, культурные, политические, нравственные ценности.

5. *Структурные факторы* – это относительно стабильные, объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменениям. Например, время, возраст, пол, социальный статус, власть, система управления, право собственности, нормы поведения, правила игры.

Существуют следующие принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами:

1. Предотвращение или профилактика.
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями на стадии их возникновения.
3. Использование результатов отдельных актов конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта (как конструктивных, так и деструктивных).
4. Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий.

Профилактика конфликтов основана, в первую очередь, на предвосхищении и блокировании источников конфликтов. Обычно люди уже в предконфликтной ситуации в состоянии понять, что появились проблемы, которые могут вызвать осложнение их взаимоотношений. Во многих случаях эти проблемы возможно решить, не ожидая, чтобы дело дошло до конфликта.

Некоторые полезные приемы (техники), помогающие ослабить напряженность в межличностных отношениях (см. таблицу 1):

Таблица 1 – Эффективные психологические приемы ослабления напряжения в межличностном конфликте

<b>Прием</b>	<b>Эффективность приема</b>
Внимательное выслушивание, стремление установить и поддерживать контакт	Успокаивает, настраивает на собеседника на диалог
Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль	Создает обстановку согласия
Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности	Снижает напряжение
Уменьшение социальной дистанции	Подчеркивает равенство сторон
Обращение к фактам, проверка реальностью	Создает уверенность в выполнимости договоренностей
Обращение за советом, обещание помощи	Показывает на готовность к взаимодействию

Нарушают отношения и осложняют ситуацию перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, колкие замечания, оскорбления, выдвигание ультиматума и прочие деструктивные способы.

Одним из эффективных способов противодействия подобным действиям может служить прием «*я-высказывания*».

Общая схема этого приема такова:

***Событие – Реакция – Желаемый исход***

Например:

- а) событие: «Когда Вы кричите (утверждаете и т. д.)...»;
- б) реакция: «Я чувствую себя...»;

в) желаемый исход: «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».

Современные конфликтологи и медиаторы выделяют ряд приемов, которые эффективно помогают преодолевать затруднения в общении со многими «трудными» партнерами:

- 1) установите контакт с вашим оппонентом;
- 2) после того, как вы почувствуете и осознаете, что данный человек труден в общении, соотнесите его с известным вам типом «трудных» личностей;
- 3) учитывайте возможность влияния собственных стереотипов;
- 4) сохраняйте спокойствие и нейтралитет, не попадите под влияние эмоционального заряда и мировоззрения оппонента;
- 5) в процессе общения выявите систему аргументации оппонента и причины его трудностей, осуществите проверку реалистичности;
- 6) используйте приемы общения, дающие выход эмоциям;
- 7) развивайте контакт, держите ситуацию под контролем, постепенно создавайте совместное поле деятельности;
- 8) расширяйте совместный подход к делу и используйте его для выработки соглашения.

Таким образом, многие приемы могут помочь в работе с «трудными» типами. Тем не менее, не стоит ожидать магического воздействия ваших приемов. Предъявляя к себе реалистичные требования и принимая действительность такой, какая она есть, мы сможем избежать, по крайней мере, конфликта с самими собой, что не менее важно, чем мир с другими.

## **Модуль 2. ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ**

### **Тема 5. Межличностные конфликты в деловой сфере**

**Содержание:** Основная проблематика межличностных отношений. Специфика конфликта деловой сферы. Внутренние и внешние факторы межличностных конфликтов в организации. Психологическая несовместимость. «Кодекс поведения» в конфликте деловой сферы.

Межличностные конфликты являются самыми распространенными и охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой групповой конфликт в конечном счете так или иначе сводится к межличностному.

Межличностный конфликт – это ситуация противостояния участников, воспринимаемая как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия.

В отечественной психологии принята некоторая двойственность в употреблении термина «межличностный», однако большинство авторов склоняются к определению межличностного поведения как любого наблюдаемого проявления коммуникативной активности индивида, обусловленного фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других людей. В этом значении термин «межличностный» тождествен термину «интерперсональный», принятому в зарубежной психологии.

Особенности межличностных конфликтов:

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения личных мотивов.



2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр причин.
3. Межличностные конфликты проявляют характеры, темпераменты, способности, интеллект, волю и другие индивидуально-психологические особенности конфликтующих сторон.
4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватывают все стороны отношений между конфликтующими.
5. Межличностные конфликты затрагивают не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны.

**Причинами организационных конфликтов** являются:

- 1) неблагоприятный социально-психологический организационный климат, сформировавшийся под влиянием различных групп с противоречивыми общегрупповыми интересами и потребностями, обусловленными культурными, социальными и этическими различиями сотрудников;
- 2) неудовлетворительное социально-психологическое взаимодействие между членами организации (коллеги не понимают, не учитывают намерения, состояние и потребности друг друга);
- 3) нарушение личной территориальности, вызванное захватом отдельным индивидом или целой группой чужого рабочего пространства и претензиями на полный контроль над ним;
- 4) эмоционально-психологическое своеобразие личностных черт работников (черты характера, провоцирующие конфликты).

В рамках ситуационного подхода конфликты деловой сферы рассматриваются в контексте общей системы взаимодействия. М. Дойч предлагает различать следующие фундаментальные измерения межличностных отношений:

- *кооперация-конкуренция*;
- *распределение власти* (равное или неравное); также обозначается как «доминантность – подчиненность», «автономия – контроль». Например, близкие друзья или «родитель – ребенок», «хозяин – слуга»;
- *ориентация на задачу* – социально-эмоциональная ориентация (муж и жена - социально ориентированы, бизнес-соперники – ориентированы на задачу);
- *формальный-неформальный характер отношений*; интенсивность и значимость – этот параметр отражает поверхностность или глубинный характер отношений.

Существуют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в организации: внутренние и внешние.

**Внутренние факторы:**

- 1) отказ руководства организации выполнять данные ранее обещания и нежелание объяснять мотивы такого поведения;
- 2) нарушение графика работы производства, срывы поставок сырья и материалов; невозможность для работников получить высокую зарплату;
- 3) отсутствие проявлений реальной заботы руководства об улучшении условий труда и отдыха подчиненных;
- 4) наличие конфронтации между управленческим персоналом и рядовыми работниками, вызванное непропорциональным распределением материальных благ и премий;
- 5) инициация процессов организационных изменений и внедрение инноваций, не учитывающих интересы и потребности большей части персонала организации;
- 6) провокационная деятельность неформальных организационных лидеров.

### **Внешние факторы:**

- 1) общее нарушение экономической и социальной стабильности в стране, острая борьба политических группировок;
- 2) недостаток продуктов питания и товаров первой необходимости;
- 3) отмена или уменьшение социальных льгот различным группам населения;
- 4) ухудшение правовой и социальной защиты интересов персонала организации.

Развитие большинства организационных конфликтов выражается в усилении конфронтации частных и общих интересов участников конфликта. Это соотношение может принимать *различные формы*:

- 1) полное тождество (однонаправленность) интересов;
- 2) наличие различий в направлении интересов (большая выгода для одних и меньшая для других);
- 3) прямо противоположная направленность интересов (выгода для одних оборачивается серьезным ущербом для других).

Сотрудники, имеющие разные статусы и занимающие различные позиции в организационной иерархии, могут реально осознавать или не осознавать наличие собственных объективных интересов и их противоречие с интересами коллег или общеорганизационными целями. При этом источником организационных конфликтов становятся только осознанные интересы, выражающиеся в активных действиях индивида. Подобное осознание может:

- 1) стать результатом самостоятельного анализа организационных процессов и собственного места в организации;
- 2) сложиться под влиянием мнения других сотрудников и в какой-то степени явиться элементом манипулирования для достижения их целей;
- 3) выражаться в иллюзорном представлении в противоположности интересов и потребностей. В последнем случае конфликт возникает на искусственной почве. В то же время осознание противоположности интересов автоматически не приводит к возникновению конфликта, необходимо осуществление открытых конфликтных действий.

**Психологическая несовместимость** трактуется как острое противоречие между субъектами совместной деятельности, следствием которого является невозможность осуществлять данное взаимодействие. Психологическая несовместимость является одной из основных причин межличностных конфликтов, межгрупповых конфликтов и конфликтов «личность - группа».

*Виды конфликтов на основе психологической несовместимости:*

- Конфликты, вызванные психологической несовместимостью, обусловленной особенностями направленности личности.
- Конфликты, вызванные совокупностью противоречий, связанные с характерологической несовместимостью.
- Конфликты, вызванные противоречиями, связанными с несовместимостью ролевых функций.
- Конфликты, вызванные психологической профессиональной деформацией личности.
- Конфликты, вызванные длительным доминированием у личности негативных функциональных состояний.

**«Кодекс поведения» в конфликте.** Эффективность управления конфликта зависит от умения выдержать и соблюсти своеобразный «кодекс поведения» в конфликте. К основным требованиям этого кодекса, по мнению психолога Н.М. Власовой, необходимо отнести следующие:

1. Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия. Прежде чем конфликтовать, прикажи себе «полюбить» оппонента и с этим настроением вступай во взаимодействие с ним.

2. Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики. В конфликтах чаще всего доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. Эмоциональный подход ведет к смещению дела, проблемы и отношения к оппоненту. Мы застреваем на выяснении отношений, а дело, проблема стоит и не решается. Если проблема не решается, то отношения либо сильно ухудшаются, либо разрываются.

3. Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Много зависит от того, насколько мы сумеем помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение.

4. Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции.

5. Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами. Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале – и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные.

6. Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы.

7. Давай оценку только действиям поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность. Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму.

8. Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.

## **Тема 6. Специфика супружеского конфликта**

**Содержание:** Профили брака. Адаптация супругов в семье. Семейные ссоры. Причины конфликтов. Феномен «прощения» в психологии супружеских отношений. Процесс распада и дестабилизации семейных отношений.

В теории динамической супружеской терапии упоминается о семи профилях брака, основанных на реакциях и поведении супругов в браке. С. Сейгер предложил следующую классификацию поведения (профили) в браке:

1. Равноправный партнер: ожидает равных прав и обязанностей.

2. Романтический партнер: ожидает душевного согласия, крепкой любви, сентиментален.

3. «Детский» партнер: привносит в супружество спонтанность, непосредственность и радость, но одновременно приобретает власть над другим путем проявления слабости и беспомощности.

4. «Родительский» партнер: с удовольствием заботится о другом, воспитывает его.

5. Рациональный партнер: следит за проявлением эмоций, точно соблюдает права и обязанности. Ответственен, трезв в оценках.

6. Товарищеский партнер: хочет быть соратником и ищет для себя такого же спутника. Не претендует на романтическую любовь и принимает как неизбежное обычные тяготы семейной жизни.

7. Независимый партнер: сохраняет в браке определенную дистанцию по отношению к своему партнеру.

В. Уайл приводит три типа партнерских связей, которые он выделяет, используя критерии оценки реакции на конфликты:

а) Взаимное уклонение. Оба партнера активно уклоняются от обсуждений проблемы, отмалчиваются, чувствуют несправедливость, но не высказывают друг другу своего беспокойства и обиды.

б) Взаимное обвинение. Партнеры открыто проявляют свое раздражение, беспокойство, подчеркивая свои требования.

в) Требование и уклонение. Один из партнеров активно реагирует на обстоятельства и стремится сблизиться с другим, другой – отстраняется, отмалчивается, уклоняется от сближения. Причем, чем больше один уклоняется, тем сильнее другой стремится к нему приблизиться.

В процессе адаптации принято выделять два уровня: биологический и психологический. Брачно-семейную адаптацию следует рассматривать, как постепенный процесс приспособления супругов друг к другу и к семейной жизни, результатом которого является формирование устойчивого семейного уклада, распределение бытовых и психологических ролей, выработка приемлемого стиля общения друг с другом, выработка приемов решения и профилактики конфликтов и разногласий, определение взаимоотношений с микроокружением по типу открытой или закрытой группы. В среднем адаптационный период продолжается полтора-два года (выбор будущего супруга определяется рядом факторов).

Брачно-семейная адаптация рассматривается, как сложный многоуровневый целостный процесс взаимного приспособления супругов друг к другу и к семейной жизни.

Ссора представляет собой конфликт самооценок: участники ссоры стремятся поддержать самомнение и собственную репутацию ценой снижения самомнения и репутации «противника». Начало супружеской ссоры в быту – «переход на личности», ссора всегда включает личные обвинения. Одна из форм проявления высокой степени самомнения – психологическая эксплуатация брачного партнера. Психологическая эксплуатация проявляется:

1. В демонстрации партнеру своих негативных черт характера, отрицательных эмоций и плохих привычек, в посягательстве на духовный мир другой личности, стремлении подчинить себе.

2. В перекладывании на нее ответственных решений и действий.

3. Склонности проигрывать модели своего поведения на других, вовлекая близких в свои проблемы и переживания, самореализуясь и самоутверждаясь за счет своей половины.

Супружеская ссора может заканчиваться тем, что:

– один из участников признает себя виновным;

– возникает серьезный затяжной конфликт;

– «Мы оба виновны» – спасительная формула для выхода из ссоры. «Мы соримся – значит, мы не правы».

В.А. Сысенко выделяет следующие причины конфликтов на почве неудовлетворенных потребностей:

1. Конфликты, размолвки, возникающие на основе неудовлетворенной потребности в ценности и значимости своего «Я», нарушения чувства достоинства со стороны другого партнера, его пренебрежительного, неуважительного отношения. Обиды, оскорбления необоснованная критика.

2. Конфликты, размолвки психические напряжения на базе неудовлетворенных сексуальных потребностей одного или обоих супругов. Они могут иметь различную основу: пониженная сексуальность одного из супругов, несовпадение циклов и ритмов возникновения сексуального желания; безграмотность супругов в вопросах психогигиены брачной жизни; мужская импотенция или женская фри-

гидность; различные болезни супругов; сильное хроническое физическое и нервное переутомление одного из супругов и т.д.

3. Психические напряжения, депрессии, конфликты, ссоры, имеющие своим источником неудовлетворенность, потребности одного или обоих супругов в положительных эмоциях; отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания. Психологическое отчуждение супругов.

4. Конфликты, ссоры, размолвки на почве пристрастия одного из супругов к спиртным напиткам, азартным играм и другим гипертрофированным потребностям, приводящим к неэкономным и неэффективным, а порой и бесполезным затратам денежных средств семьи.

5. Финансовые разногласия, возникающие на основе преувеличенных потребностей одного из супругов. Вопросы взаимного бюджета, содержания семьи, вклада каждого из партнеров в материальное обеспечение семьи.

6. Конфликты, ссоры, размолвки на почве удовлетворения потребностей супругов в питании, одежде, на почве благоустройства домашнего очага, а также затрат на личные нужды каждого из супругов.

7. Конфликты на почве потребности во взаимопомощи, взаимоподдержке, в кооперации и сотрудничестве, а также связанные с разделением труда в семье, ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми.

8. Конфликты, размолвки, ссоры на почве разных потребностей и интересов в проведении отдыха, досуга, различных хобби.

Итак, устойчивость или нестабильность брака В.А. Сысенко рассматривает через удовлетворение потребностей супругов. Он полагает, что стабильность брака зависит не только от удовлетворения материальных потребностей супругов, но и от удовлетворения эмоционально-психологических потребностей.

К. Харли выделяет по пять основных потребностей для мужчин и женщин, удовлетворение которых обеспечивает стабильность брака, а неудовлетворение которых ведет к конфликтам и может привести к разводу. Основные потребности мужчины в браке: половое удовлетворение, спутник по отдыху, привлекательность жены, ведение домашнего хозяйства, восхищение. Пять особых потребностей женщины в браке: нежность, возможность поговорить, честность и открытость, финансовая поддержка, посвященность семье.

*Феномен прощения* и сама обида часто проявляются в браке, при этом супруги («обидчик и жертва») вовлечены во взаимоважное отношение. Часто бывает очень сложно перевернуть страницу в супружеских отношениях и позволить супругу начать с чистого листа, еще сложнее никогда не делать этого. Прощение – сложный процесс, требующий сил и энергии, и дарующий ценное исцеление от обид, вредно воздействующих на психическое и физическое здоровье человека. Прощение подобно спасательному кругу, который в ситуации обиды не даст утонуть в потоке гнева и агрессии. И обиженный, и обидчик выигрывают от искреннего прощения.

## **Тема 7. Особенности поведения мужчины и женщины в конфликте**

**Содержание:** Гендер и конфликт. Гендерные стереотипы. Половые различия мотивационной и эмоциональной сферы. Поведенческие стратегии мужчин и женщин в различных жизненных ситуациях.

Изучение психологии мужчины и женщины их отличий друг от друга имеет непосредственное отношение не только к человеку как к таковому, но так же ко всему обществу в целом.

Вопросы, связанные с особенностями пола человека и его психологическими различиями, в последнее время часто входят в число наиболее активно обсуждаемых в обществе. Ведь роль мужчины и женщины в общественной среде сегодня претерпевает значительные изменения.

Насколько значимы, закономерны и оправданы различия мнений, суждений, действий «мужских» и «женских» групп на социально психологическом уровне? Являются ли эти различия в большинстве своем следствием фундаментальной биологической разницы между мужчиной и женщиной или же они обусловлены в большей степени культурой, господствующей в обществе, определяющей взгляды и диктующей соответственно свои законы и правила?

Социальная психология гендера является огромным полем для изучения установок, предрассудков, дискриминации, социального восприятия и самовосприятия, самоуважения, возникновения социальных норм и ролей.

В психологии гендер – это социально биологическая характеристика, с помощью которой люди дают определение понятиям «мужчина» и «женщина».

Социальные психологи считают, что две основные причины, из-за которых люди стараются соответствовать гендерным ожиданиям, – это нормативное и информационное давление. Термин «нормативное давление» описывает механизм того, как человек вынужден подстраиваться под общественные или групповые ожидания, что бы общество не отвергло его.

Гендер находится под постоянным влиянием как культурных норм, устанавливающих, что должны делать мужчины, а что – женщины, так и социальной информации, внушающей людям, насколько велика разница между мужчинами и женщинами. Специалисты, занимающиеся психологией развития, обозначают термином дифференциальная социализация процесс, в ходе которого мы учим, что есть вещи, которые свойственны одним и несвойственны другим, в зависимости от пола обучаемого.

Зачатки дифференциальной социализации можно увидеть еще до рождения ребенка. Примером служит желание родителей и окружающих знать, кто же родится мальчик или девочка, ведь от этого уже многое зависит: как они его назовут, какую одежду, игрушки будут покупать, как будут воспитывать. Гендер является очень важной социальной переменной и родителям вряд ли бы понравилось, если окружающие допускали бы ошибки в отношении пола ребенка.

Уже в 3 года дети с уверенностью относят себя к мужскому или женскому полу, о называется гендерной идентификацией). В это время дети начинают замечать что мужчины и женщины стараются по-разному выглядеть, заниматься разной деятельностью и интересоваться разными вещами. Как только ребенок начинает замечать различия между мужчинами и женщинами у него обычно появляется повышенное внимание к ролевым моделям, обладающим тем же полом что и он сам, обусловленное желанием быть самым лучшим мальчиком или девочкой. Дифференциальным подражанием объясняется, почему женщинам, как правило, нравится ходить по магазинам и заниматься подготовкой к праздникам, а мужчины часто этого избегают. Пока ребенок растет, он видит, что именно женщина занимается такими делами и если ребенок – девочка, то это будет интересовать ее гораздо больше, чем, если бы на ее месте был мальчик. Нельзя забывать, что гендерно-ролевая социализация – это процесс, продолжающийся в течение всей человеческой жизни, он отражает меняющиеся обстоятельства и новый опыт.

На протяжении жизненного пути материалом для построения гендера служит вся система того, что в данной культуре связывается с мужественностью и женственностью.

Различия семейных половых ролей наиболее наглядно проявляются в степени пространственного дистанцирования родителя от ребенка. Мужская склонность к иерархизации невольно подталкивает его удерживать ребенка на некотором расстоянии (власть немислима без дистанции). Женская роль предполагает отказ от власти и, значит, абсолютный отказ от дистанцирования, выражающийся в стремлении к регулярному обниманию ребенка, прикосновениям, похлопываниям, поглаживаниям, целованию, прижиманию к себе, держанию на руках или за руку. Все прочие способы реализации женской роли – подарки, приятные слова, выполнение просьб – в воспитательном плане психологически ущербны.

Для мужчины ведущими являются внесемейные задачи: занятие достойного иерархического положения в обществе, эффективная реализация личностного потенциала (как способ достижения ранга), профессиональная самоутверждение, обеспечение условий для нормального существования своей семьи. Без нахождения своего места в некоем значимом «Деле» полноценная удовлетворенность жизнью у мужчины невозможна.

Направленность интересов мужчины и женщины не является абсолютно односторонней. На больших временных отрезках достижению удовлетворенности жизни соответствует сочетание семейной направленности и адекватной внешней социальной активности. Специфичной для пола является только приоритетность направленности интересов – что является первым, а что – вторым.

У мальчиков и мужчин, самооценка более устойчива, чем у девочек и женщин. На эти половые различия влияют 4 фактора: степень открытости во взаимоотношениях, реакция на обратную связь, стресс, связанный с отношениями с близкими людьми, и защитные механизмы (компенсаторное поведение, стратегии самопрезентации и самоусиления). Исследования эмоциональности по большей части демонстрируют превосходство женщин. Так, у женщин имеется более высокий уровень тревожности, большая значимость связи эмоций с межличностными отношениями. Для мужчин характерно стремление скрывать свои эмоции, особенно негативные, эмоциональная сдержанность – даже с друзьями своего пола.

Большая субъективная значимость взаимодействия с другим человеком и вообще взаимоотношений имеет своим следствием сравнительно большее развитие у женщин, чем у мужчин, социально перцептивных способностей: женщины тоньше улавливают состояние другого человека по изменениям в тембре голоса и в других экспрессивных проявлениях, точнее определяют эффект своего собственного воздействия на другого человека. Женщины имеют более тесные дружеские взаимоотношения, чем мужчины; склонны к самораскрытию и ведут более интимные разговоры; свободнее выражают свои эмоции и чувства, в том числе с лицами противоположного пола; они располагают большим диапазоном межличностных дистанций, каждая из которых показывает определенный уровень близости с человеком. Вследствие большей социальной ориентированности женщины четче осознают те хрупкие связи, которые объединяют людей и делают их общение более доверительным. Женский стиль общения связан с такими межличностными отношениями, для которых характерны подчиненные, либо социально желательные стратегии поведения, демонстрируя которые женщина опирается в большей степени на интуицию.

Мужчины более прямолинейны в своих потребностях, что делает их более понятными и предсказуемыми по сравнению с женщинами. Мужской стиль подчеркивает независимость, склонность к действиям, характерный для людей, облеченных властью, а женский – взаимозависимость. Мужчины говорят с нажимом, перебивают собеседника, тверже смотрят в глаза, реже улыбаются.

Жесты во время общения используются мужчинами и женщинами в разных вариациях и с разной частотой. Мужчины чаще используют прикосновения к другим, чем женщины, последние предпочитают прикосновения к себе.

Общую идею о гендерно-ролевом конфликте выдвинул О'Нил в 1990 году. Конфликт может возникнуть, когда мужчина ограничивает своим поведением или поведением других, исходя из традиционных гендерных ролей, когда окружающие оказывают на него давление за нарушение норм мужественности, или когда он подавляет себя или окружающих из-за того, что они не стараются соответствовать роли.

Модель гендерно-ролевого конфликта включает в себя 6 паттернов:

1. Ограничение эмоциональности – трудность в выражении своих собственных эмоций или отрицание права других выражать эмоции.
2. Гомофобия – боязнь гомосексуалов, включая стереотипы о последних.
3. Социализация контроля, власти и соревнования.
4. Ограничение сексуального поведения и демонстрация привязанности.
5. Навязчивое стремление к соревнованию и успеху.
6. Проблема с физическим здоровьем, возникающая из-за не правильного образа жизни.

Этот конфликт отражается как в во внутриличностной, так и в межличностной сфере. Тревожность, депрессия, снижение самооценки, стресс, проблемы в отношениях, конфликты на работе, физическое и сексуальное насилие – все это возможные результаты гендерно-ролевого конфликта.

**Поведение мужчин и женщин в конфликтных и фрустрирующих ситуациях.** Женщины хуже справляются с эмоциональными проблемами и возникающими трудностями, сильнее переживают семейные и личные конфликты (Р.А. Березовская, 2001; И.В. Грошев, 1996).

С. Нолен-Хоксма (1990) показано, что женщины, испытывая подавленность, стремятся думать о возможных причинах своего состояния. Эта реакция «тщательно обдумать» приводит к навязчивому фокусированию на проблеме и увеличивает уязвимость женщины по отношению к стресс-фактору. Мужчины, наоборот, пытаются отгородиться от депрессивных эмоций, концентрируясь на чем-то другом, например осуществляя физическую активность, чтобы таким способом разрядить возникшее негативное напряжение.

И.В. Грошев (1996) тоже выявил, что мужчины и женщины по-разному решают конфликтные ситуации, возникающие в семейном и домашнем кругу. Женщины проявляют больше терпимости и стремления к компромиссному примирению интересов. Мужчины в этой ситуации чаще прибегают к «крепким» выражениям и ругательствам, а женщины скорее готовы заплакать.

М.А. Круглова (1999), изучая стратегии поведения при психологической защите, выявила, что у женщин разрыв между тремя видами стратегии (избегание, агрессия и миролюбие) минимален, в то время как у мужчин наблюдается либо избегание (стремление уйти от конфликта), либо агрессия. Миролюбие у них выражено значительно меньше, чем у женщин.

Во время ссоры, как отмечает И.В. Грошев, женщины чаще вспоминают старые грехи и ошибки, допущенные супругом в прошлом. Мужчины же больше придерживаются проблемы, из-за которой возникла ссора.

Начиная с К. Юнга, некоторые ученые высказывают предположение, что стили совладающего поведения у мужчин и женщин с возрастом изменяются по-разному. Мужчины в старости переходят от активного стиля к пассивному. После того как они почти всю жизнь несли ответственность за других, содержали семью и принимали решения, они, вероятно, чувствуют себя вправе выразить всю слож-



ность своей личности, включая и те ее черты, которые принято считать женскими. Чем старше они становятся, тем больше продвигаются от активного к пассивному стилю, названному Д. Гутманном (1975) «магическая власть»; при этом стиле они отбивают атаки реальности с помощью множества приемов, таких как проекция и искажение. Женщины с возрастом начинают в большей мере проявлять «мужские» черты: властность, агрессивность и практичность.

### **Модуль 3. ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

#### **Тема 8. Конструктивные способы разрешения конфликтов**

**Содержание:** Предотвращение и профилактика конфликта. Управление конфликтом и конфликтными отношениями на стадии его возникновения. Использование результатов конфликтного взаимодействия. Проектирование и конструирование конфликта и его последствий.

Знание причин и факторов межличностных конфликтов является необходимым условием успешного управления конфликтами. Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем.

Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к каждому конкретному конфликту. Управление межличностными конфликтами включает в себя четыре этапа:

1. *Прогнозирование конфликта.* На данном этапе происходит изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников, знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта.

2. *Предупреждение конфликта.* На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта руководитель предпринимает меры по их нейтрализации: педагогические меры (беседы, разъяснения) или административные (изменение условий труда, перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения).

3. *Регулирование конфликта.* На этом этапе необходимо добиться признания конфликтующими реальности конфликта, и напомнить им о соблюдении корректности поведения во взаимоотношениях, ограничить число участников конфликта выбрать технологию разрешения конфликтной ситуации.

4. *Разрешение конфликта.* На этом этапе руководитель осуществляет один из способов разрешения конфликтной ситуации в рамках выбранной технологии.

Многие управленческие конфликты легче предупредить, чем разрешить, поэтому профилактика конфликтов должна занимать соответствующее место. Основной стратегией предупреждения конфликтов в организации является снижение уровня конфликтности тех личностей, которые склонны к их разжиганию. Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин считают, что личностно-ориентированный подход в профилактике конфликтов должен стать приоритетным. Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:

1. Коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности в ходе индивидуальной работы.

2. Создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности. К данным условиям в первую очередь от-

носят выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только квалификационных показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают вероятность приема на работу конфликтных личностей. Такая кадровая работа нуждается в психологическом сопровождении, основой которого является психологическая диагностика персонала при приеме на работу и расстановке кадров.

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя, который в данном случае выступает как дополнительный нормативный фактор регуляции поведения и отношений персонала. Это обуславливает необходимость заботы об авторитете. Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты, навыки бесконфликтного взаимодействия. Как показывает практика, в организациях, где руководитель обладает высоким авторитетом, конфликты возникают редко. Они имеют деловую основу и быстро разрешаются, а конфликтные личности ведут себя сдержанно.

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, является наличие в нем высокой организационной культуры как системы осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами данной организации. Для профилактики конфликтности важно наличие положительных традиций как ограничительных рамок для конфликтной личности.

По многочисленным психологическим исследованиям конфликтность персонала ниже в тех организациях, где мотивация труда, профессиональных или статусных достижений высока.

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и престиж организации. Престиж деятельности является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, у них повышается чувство ответственности, что влияет на их поведение и общение.

Благоприятный психологический климат существенно снижает уровень конфликтности персонала. Качество и производительность трудовой деятельности во многом зависит не только от совершенства организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений и эмоциональной атмосферы. Особенности психологического климата сильно влияют на акцентуированных личностей. Лица с истероидной, параноидальной акцентуацией, демонстративным и доминантным поведением весьма чувствительны к доброжелательному общению в коллективе. Психологические исследования также показывают, что на морально-психологический климат организации влияет множество факторов: стиль руководства, мотивы трудовой деятельности, характер взаимоотношений, удовлетворенность, моральные нормы, сплоченность и др. Основные организационно-управленческие условия, способствующие снижению конфликтности в коллективе, являются дополнительными социальными нормами регуляции поведения, нравственными и этическими ограничителями.

Конструктивным средством, снижающим уровень конфликтности персонала, является повышение конфликтологической компетентности, формирование психологических умений управлять конфликтами и разрешать их.

Важным условием снижения конфликтности является ориентация руководителя и подчиненных на высокие, но объективно обоснованные эталоны деятельности и поведения. В данном случае эталонные модели должны иметь структурированный набор личностных качеств, которые обеспечивают высокую эффективность деятельности, высокий уровень профессионализма или достижения в дея-

тельности значимого социально-позитивного эффекта. Эталонной моделью могут быть «профиль эффективного руководителя», траектория профессиональной карьеры и психологические факторы ее успешности.

*Алгоритм управления конфликтом в процессе деятельности руководителя*

Универсального алгоритма деятельности руководителя не существует. С.М. Емельянов предлагает выделить в таком алгоритме основные целесообразные шаги:

1. Изучение причин возникновения конфликта (используется наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, изучение документов, изучение биографических данных участников конфликта).

2. Ограничение числа участников (руководитель работает с лидерами в микрогруппах, перераспределяет функциональные обязанности, поощряет или наказывает).

3. Дополнительный анализ конфликта с помощью эксперта (руководитель опрашивает экспертов, привлекает к анализу конфликта психолога-медиатора, организует переговорный процесс).

4. Принятие решения. Руководитель использует административные методы, педагогические методы, приглашает «третью сторону» для разрешения конфликтной ситуации.

## **Тема 9. Технологии общения в конфликте**

**Содержание:** Организация переговорного процесса. Переговорные стили. Требования к участнику переговоров. Налаживание контакта в процессе общения. Прием и передача информации в переговорном процессе. Способы достижения убедительности в переговорах.

Переговоры являются альтернативой силовым методам разрешения конфликтов. Сегодня переговоры представляют особую отрасль знаний и практической деятельности, хотя отношение к ним как к наиболее конструктивной форме урегулирования конфликтов явилось результатом определенной эволюции взглядов в данной области. Первой книгой советов по ведению переговоров считается книга Ф. де Каллере, вышедшая в 1716 г. Еще в 50–60-е гг. прошлого столетия переговоры рассматривались как часть конфликтного процесса, в котором стороны используют разнообразные средства для достижения победы одной стороны над другой. В области международных отношений изменению отношения к переговорам послужил Карибский кризис 1962 г., когда избегание конфликта было осознано как общий интерес, «согласие» стало цениться больше, чем победа. Р. Фишер и У. Юри в своей книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражений» (1990 г.) заложили основы нового подхода к процессу переговоров, явившегося фундаментом всех последующих разработок в данной области. Основные положения этого подхода:

1. Отношения участников переговоров определяются тем, что они партнеры перед которыми стоит задача совместного принятия решения.

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.

5. Необходимо действовать независимо от доверия или недоверия.

6. Надо сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.

7. Необходимо изучать интересы сторон.
8. Не следует устанавливать «нижней границы» – худшего из допустимых вариантов в данной ситуации.
9. Следует продумать возможность взаимной выгоды.
10. Необходимо настаивать на использовании объективных критериев.
11. Следует представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.
12. Надо стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли или нажима со стороны кого-либо из партнеров.

Данные положения «метода принципиального ведения переговоров» сегодня считаются общепринятыми, и его основные идеи фактически сохраняются неизменными.

Дж. Рубин выделяет две модели переговорного процесса. Первая – это *модель «взаимных выгод»*. Ключевым принципом данного подхода является положение о поиске соглашения на основе анализа интереса и позиции сторон. Вторая *модель «уступок - сближения»*. Ее суть в том, что при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точку, которую считают для себя приемлемой. Эту модель еще именуют «торгом» и дистрибутивным видом переговоров.

Переговоры различают как прямые, так и с участием третьей стороны. Урегулирование конфликта с помощью третьей стороны рассматривается как одна из форм конструктивного управления конфликтом. Различают следующие формы вмешательства третьей стороны:

1. *Медиаторство*, или посредничество, при котором консультативные, рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами.
2. *Примирение*, в котором акцент делается не столько на улаживании вопроса, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается.
3. *Арбитраж*, при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными.

Можно перечислить следующие **основные правила бесконфликтного общения**:

- 1) стремиться избегать конфликтогенов;
- 2) пытаться не использовать конфликтогенов в ответ;
- 3) стараться поставить себя на место оппонента, чтобы лучше понять мотивы его действий;
- 4) демонстрировать больше дружелюбия и благожелательности в своих словах и поступках, в которых нуждается любой из партнеров по общению, что может послужить противодействием возникновению предпосылок конфликтного взаимодействия.

## **Тема 10. Способы выхода из конфликта**

**Содержание:** Основные методы разрешения конфликтов. Формы завершения конфликтов. Завершения конфликта с помощью посредника.

Все многообразие методов разрешения конфликтов условно делится на 2 класса:

- прямые (открытые);
- косвенные (скрытые).

**Прямые методы** разрешения конфликтов:

- 1) директивное, настойчивое утверждение своей точки зрения;

- 2) перестройка собственного поведения и уступки оппонента;
- 3) игнорирование конфликта;
- 4) сотрудничество и выработка совместных решений.

**Косвенные методы** разрешения конфликта носят характер опосредованных скрытых воздействий. Результативные из них:

1) *Принцип выхода чувств.* К. Роджерс: «если человеку дать возможность беспрепятственно выразить свои отрицательные эмоции, то постепенно они сменяются положительными и снимают напряжение.

2) *Принцип эмоционального возмещения.* Человеку необходимо говорить о его положительных качествах. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать раскаяние и искреннюю готовность помириться.

3) *Принцип авторитетного третьего.* Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие оппонентами друг друга. Примиряющие добрые намерения одного могут быть переданы другому через третье лицо, авторитетное для обоих.

4) *Принцип обнаженной агрессии.* Посредник намеренно предоставляет конфликтующим сторонам возможность выразить свою неприязнь. Как правило, при третьем лице конфликт не достигает таких крайностей, как это бывает в межличностном поединке. Дав конфликтующим «выговориться» посредник предлагает:

- принудительное слушание оппонента (повторить последнюю фразу оппонента, прежде чем говорить самому);
- прослушивание воспроизведенной аудио- или видеозаписи конфликта, его совместное обсуждение.

Поиск средств и способов предотвращения опасных социальных конфликтов, поиск конструктивных возможностей регулирования человеческих отношений становится осознанной человеческой потребностью, одной из основных задач современной конфликтологии. В 1985 г. М. Дойч сформировал отдельные положения в изучении конфликтов с точки зрения конструктивного подхода:

- конфликт поддается урегулированию;
- необходимость управления конфликтами связана с их потенциальными деструктивными последствиями;
- выигрышно-проигрышный подход к разрешению конфликтов мало продуктивен;
- огромное значение для работы с конфликтами имеют процессы коммуникации;
- наиболее перспективными для решения конфликтов считаются переговорные процедуры, в том числе с участием третьей стороны.

В соответствии с данной точкой зрения на конфликт однозначно негативное отношение к конфликтам и стремление его избежать является неправомерным. Но при этом признается необходимость их регулирования, так как конфликты могут оказывать деструктивные влияния на человеческие отношения. Фундаментальная идея современного подхода к конфликтам состоит в том, что исход конфликта будет конструктивным. Несмотря на возможность конструктивного управления, признается, что в отдельных случаях конфликт может рассматриваться как неуправляемый. Этому могут способствовать следующие факторы:

- оппоненты воспринимают конфликт как борьбу, желают продолжения конфликта;
- рассматривают свои ценности и интересы как взаимоисключающие;
- данный конфликт является «верхушкой айсберга», и его разрешение не повлияет на глубокие антагонистические корни;

- в конфликте заинтересованы влиятельные лица, которые извлекают из него свои выгоды.

Управление конфликтами – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

1. *Прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности*, предполагает выявление причин данного конфликта. Источники прогнозирования: изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми (стиль управления, социальная напряженность, социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы, анализ причин конфликта).

2. *Предупреждение конфликта* – деятельность, направленная на недопущение конфликтной ситуации, которая основывается на прогнозировании. Одной из основных стратегий предупреждения конфликта в организации является снижение уровня конфликтности личностей, склонных к его разжиганию.

## **Тема 11. Медиация как одна из основных форм разрешения конфликтов**

**Содержание:** Процесс медиации. Функции медиатора. Стадии медиации. Работа медиатора по разрешению конфликтов.

*Медиаторство* (посредничество) определяется как содействие «третьей стороны» двум (или более) другим в поисках соглашения в спорной ситуации. Модель посредничества принципиально отличается от модели арбитража позицией, которую занимает тот, к кому обращаются участники конфликта.

Медиатор – лицо, осуществляющее посредническую деятельность, в отличие от арбитра не решает конфликтную ситуацию. Он организует процесс разрешения конфликта самими участниками конфликтной ситуации. Посредник несет ответственность за эффективную организацию переговоров. Ответственность же за характер принятого решения и его реализацию лежит на участках конфликтной ситуации. Это позитивно влияет как на поведение конфликтантов в переговорном процессе, так и на их отношение к принятому решению и на готовность его придерживаться. Если посредничество эффективно и участники конфликта успешно разрешают проблему, это у них вызывает позитивное взаимное чувство и создает хорошую основу для последующего взаимодействия. Таким образом, модель посредничества решает две задачи: решение проблемы в конфликте и восстановление отношений сторон.

Успешность результата переговоров зависит от:

- способности сторон к кооперации друг с другом;
- мотивации сторон к урегулированию разногласий, принятию соглашений;
- доверия сторон к медиативному процессу.

В психологической традиции работы с конфликтами принято определение психологического посредничества как оказания той психологической помощи людям в конфликтных ситуациях, которая направлена на восстановление нарушенных отношений и их продолжение на новой, более конструктивной основе.

*Принципы психологического посредничества:*

- 1) Посредник нейтрален, он не выносит собственных оценок и суждений, не присоединяется к сторонам конфликта.

- 2) Посредник работает с процессом и не влияет на характер принимаемых решений.

- 3) Посредник стимулирует переход участников обсуждения от конфронтации к договоренностям.
- 4) Посредник обеспечивает защищенность участников переговоров.
- 5) Посредник несет ответственность за процесс, но не за характер принимаемых решений.

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает *медиация* – проведение переговоров с участием медиатора (посредника). Разработка и применение методов посредничества стали в наши дни делом профессиональных конфликтологов-медиаторов. Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем.

*Главная задача медиатора* – помочь сторонам достичь согласия. Медиатор д.б. независимым, нейтральным и беспристрастным. Он сам не принимает никаких решений, он лишь помогает сторонам урегулировать свои разногласия и прийти в соглашению, в наибольшей степени устраивающему обе стороны.

Медиация не может быть использована для решения криминальных конфликтов; конфликтов между людьми, страдающими психическими расстройствами (см. Приложение А).

*Медиация эффективна только тогда, когда обе стороны хотят урегулировать конфликт* – это главное условие медиации (эффективность в 80% случаев)

**Основные принципы медиации** (см. Рисунок 6):

*Первый принцип медиации – добровольность.* В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является *добровольным*, а медиатор – свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.



Рисунок 6 – Основные принципы медиации

*Второй принцип – равноправие сторон.* Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т.д.

*Третий принцип, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, – принцип нейтральности медиатора.* Важно, чтобы медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что медиатор – человек, и у не-

го могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения одной из сторон, симпатии или предубеждения в отношении конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т.е. без каких-либо предубеждений. Если медиатор чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, что ему не удастся избавиться от возникающих у него эмоциональных оценок, он должен отказаться от ведения процесса.

*Четвертый принцип медиации – конфиденциальность.* Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия). Все записи, которые ведет медиатор для заметок в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Посредник не имеет права сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы от сообщившего информацию (см. Приложение Б)..

Конфликтанты часто стремятся:

- подмять под себя оппонента, сделать его объектом манипуляций, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетенции в вопросах права, экономики, психологии;
- перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, незащитности, неопытности – при весьма настойчивой защите своих интересов);
- снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому медиатор должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

**Функции медиатора.** В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении разных задач.

*Во-первых, медиатор выполняет аналитическую функцию – побуждает стороны тщательно анализировать конфликтную ситуацию.* Выступая в этой роли, он старается, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все имеющиеся точки зрения на предмет спора, определили наиболее существенные моменты в этом споре для каждой стороны, степень подробности информации, чтобы она была полезной для принятия решения сторонами.

*Во-вторых, медиатор должен быть активным слушателем.* Ему следует усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем продемонстрировать спорящим, что он их действительно услышал. В этой роли медиатор буквально повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться у него, что сам медиатор и другая сторона правильно поняли то, что было сказано. Но при этом он старается развести *события* (или факты), по поводу которых произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и *те чувства*, которые по поводу этих событий переживают участники. *Следует иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретаций и оценок*, что зачастую приводит к непониманию позиции другой стороны.



*В-третьих, медиатор организует процесс переговоров.* В этой роли он помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, а далее поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами в процессе переговоров. Медиатор своими вопросами и высказываниями все время управляет процессом переговоров и задает тон всему процессу.

*В-четвертых, медиатор выступает как генератор идей.* В этой роли он пытается помочь спорщикам найти иные решения, чем те, которые до сих пор ими рассматривались. Зачастую, исходя из своего опыта, он сразу видит какие-то предложения, которые, казалось бы, могли удовлетворить участников. Но медиатор должен прежде всего стимулировать самих участников искать новые варианты решения с помощью разнообразных вопросов.

*В-пятых, посредник расширяет ресурсы спорщиков.* Он снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов.

*В-шестых, медиатор контролирует реалистичность высказываемых идей и выполнимость принятых соглашений.* Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

- Что вы конкретно предлагаете сделать?
- Как вы думаете, что произойдет, если...?

При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения, с последствиями этого соглашения и должны быть способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор как проверяющий реалистичность достигнутого соглашения обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

*В-седьмых, медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров.* В этой роли посреднику надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещенные приемы («переговорные уловки»), иногда они демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника. Они применяют подобные манипулятивные техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию.

#### **Стадии медиации**

1) *Во вступительном слове* объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников+ подписывается соглашение на проведении медиации.

Цель вступительного слова – сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

Вступительная часть продолжается достаточно долго, примерно 15–20 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются ее сократить. *Опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени, а то и к срыву всего процесса медиации.*

2) После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации – *представление сторон*. Медиатор обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор *активно слушает* и в *своих записях отмечает* то, что ему кажется наиболее важным. В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что-нибудь непонятно. По окончании речи первой стороны медиатор задает вопрос:

– Вы изложили все существенные обстоятельства дела или хотите еще что-нибудь добавить?

Затем он *кратко пересказывает* (эхо-повтор) услышанное. При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается пересказ стандартными вопросами типа:

– Я правильно вас понял?

– Я не упустил ничего существенного?

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он также задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное.

3) Следующий этап медиации носит своеобразное название – *вентиляция эмоций*. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор дает возможность всем участникам высказать оценки происшедшего и выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. *Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации*. Главная задача на этом этапе – достичь согласованной формулировки проблем, принимаемой всеми сторонами. Если медиатор чувствует, что стороны что-то не договаривают, умышленно скрывают друг от друга, он может объявить о необходимости проведения *кокусов* – бесед с каждой стороной поочередно.

4) Следующий этап – *формирование повестки переговоров*. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на медиационной сессии. В перечень таких вопросов (т.е. в *повестку переговоров*) не должно включаться обсуждение явно провозглашенных интересов сторон (этим медиация принципиально отличается от *психологического консультирования*, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений).

5) Основной этап медиации – *выработка предложений*. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху).

6) Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу *подготовки соглашения*. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

7) *Выход из медиации* – это ее предпоследний этап. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и

он оправдал доверие сторон и т.п. Задача этого этапа – получение медиатором обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они *удовлетворены достигнутым соглашением*; во-вторых, насколько они *удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора*; и, наконец, они оценивают свое *эмоциональное состояние*: стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение.

8) Самый последний этап процесса медиации – это прослеживание дальнейшего развития ситуации (*этап постконфликта*). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридическую или психологическую консультацию, помощь медика-специалиста).

## **Модуль 4. ПРАКТИКУМ ПО КОНФЛИКТОЛОГИИ**

### **Тема 12. Обучение навыкам анализа конфликтной ситуации**

К фундаментальным факторам, оказывающим наибольшее влияние на конструктивный или деструктивный характер разрешения конфликта, относятся:

1. Характер проблем, затронутых конфликтом. Такие характеристики конфликта, как тип проблемы, жесткость стоящих проблем и величина конфликта имеют большее значение для развития конфликта, чем само конкретное содержание. Ценностные конфликты являются наиболее трудно регулируемы, а конфликты интересов зависят от их совместимости или несовместимости. Жесткость стоящих проблем может определяться объективными ограничениями или субъективным восприятием конфликта его участниками как более жесткого, чем диктует реальность. Величина конфликта равна предполагаемому различию в результатах выигрыша. Чем больше конфликт, тем менее он доступен конструктивному разрешению.

2. Характеристики конфликтующих сторон. К ним относятся индивидуальные психологические характеристики оппонентов, такие как потребность во власти и контроле, личная кооперативная или конкурентная ориентация, способность личности к генерированию возможных альтернатив решения, терпимость к несогласию, тендерные и этнические характеристики.

3. Степень сходства/различия между сторонами. Межгрупповые различия усиливают противоречия, в то же время способность говорить на одном языке облегчает процесс коммуникации и понимания.

4. Факторы ситуации. К ним относят общий психологический климат, наличие социальных норм регулирования, историю отношений сторон, наличие третьих сил, заинтересованных в усилении или уменьшении конфликта.

5. Навыки управления конфликтом. К ним относятся коммуникативные навыки и навыки принятия решений - конструктивные приемы и техники активного слушания, ведение диалога, способность различать позиционные требования и базовые интересы, видения перспективы.

6. Стратегии управления конфликтом. Традиционно разделяют кооперативный процесс взаимодействия и процесс конкурентного взаимодействия.

7. Зрелость конфликта. Под этим фактором понимается такая стадия конфликта, когда все участники готовы принимать свой конфликт серьезно и хотят сделать все, чтобы его прекратить.

Каждый конфликт характеризуется сложной структурой, поэтому в основе его изучения должен лежать тщательный анализ объективных и субъективных причин, вызвавших конфликт. В любом обществе личностный или групповой конфликт порождается не только внешними (экономическими, социальными, культурными) причинами, но и психологическими особенностями личностей и групп. Многие исследователи склонны рассматривать внешние и внутренние (психологические) детерминанты конфликта в качестве паритетных, равнозначных.

В социальных взаимодействиях выделяют два полярных типа, таких как агрессивная личность (эмоционально и психологически неустойчивый тип личности, компенсирующий свою неуверенность агрессивным поведением, тягой к риску, а легкость возникновения агрессивных реакций обуславливает непредсказуемость его поведения) и жертва конфликта (тип личности, стремящийся к повышению эмоциональной напряженности во взаимоотношениях, т.е. обладающий соответствующим набором личностных характеристик, которые порождают у окружающих агрессивное к нему отношение).

На основе анализа можно выделить три обобщенные модели поведения конфликтующих сторон.

**Деструктивный тип** – это личность, имеющая склонность к развитию и эскалации конфликта, осуществляющая конфликтные действия, направленные на полное подавление противоборствующей стороны, вплоть до ее физического уничтожения. Такая личность характеризуется крайними эгоистическими устремлениями, часто становится инициатором скандалов (как в бытовых, так и в производственных ситуациях), провоцирующих окружающих на ответные действия. С определенными оговорками к субъектам деструктивного типа можно отнести властные структуры авторитарных и диктаторских государств, стремящиеся к неограниченной власти и подавляющие любое инакомыслие. Эти субъекты могут выполнять в конечном счете и социально позитивные задачи, но вследствие установленных порядков часто способствуют разрушению общечеловеческих ценностей и склонны препятствовать чужому волеизъявлению, что зачастую служит причиной раздоров и войн.

Конфликтное поведение обусловлено, в частности, недостатком самоконтроля. Личностям деструктивного типа свойственны повышенная импульсивность, неоправданная жестокость и агрессия, часто приводящая к физическому воздействию.

**Конструктивный тип** отличается от деструктивного, который стремится в первую очередь к достижению своих собственных целей и интересов. При этом в зависимости от ситуации он готов как вступить в конфликтные взаимодействия с оппонентом, так и попытаться уклониться от конфликта, найдя альтернативу, приемлемую для всех участников конфликта. Человек такого склада будет искать третью сторону которая сможет выступить в качестве посредника, будет пытаться снизить уровень эмоциональной напряженности и при первой возможности начнет переговорный процесс.

**Конформный тип** склонен в конфликте уступить, подчиниться, а не продолжать борьбу. Использование конформных моделей поведения чаще всего провоцирует агрессивные действия со стороны других участников конфликта. Но иногда они играют позитивную роль, в частности тогда, когда противоречия между субъектами не носят принципиального характера и возникли из-за пустяка.

Проявления конформизма иногда смешивают с моделью поведения, ориентирующейся на ненасильственное сопротивление агрессии или диктатуре. В условиях неограниченной диктаторской власти или насильственной смены режимов такое сопротивление означает отказ от участия в действиях, осуществляющихся с одобрения властей, и бойкотирование санкционированных властью мероприятий.

### Тема 13. Технологии индивидуальной работы конфликтолога

Разрешение внутриличностного конфликта связывается с возвращением в равновесие внутреннего мира человека, восстановлением рассогласованного сознания, понижением остроты внутренних противоречий личности и возникновением нового смысла жизни. При этом преодоление внутриличностного конфликта может быть как конструктивным, так и деструктивным. Конструктивное разрешение приводит к восстановлению душевного равновесия, формированию новой позитивной системы ценностей. В этом случае разрешение конфликта означает устранение болевых ситуаций, уменьшение или полное устранение негативных эмоций; улучшение общего социально-психологического состояния, качества работы и повышения производительности труда.

При разрешении внутриличностного конфликта следует учитывать индивидуальные психологические характеристики личности, от которых во многом зависит выбор персональных стратегий выхода из конфликтных ситуаций. Менее эмоциональные личности предаются глубоким размышлениям, более эмоциональные – приступают к активным действиям или погружаются в вихрь собственных эмоций. Поэтому каждая личность должна выработать свой собственный индивидуальный путь разрешения внутриличностных противоречий, формировать персональный механизм конструктивного преодоления сложных жизненных ситуаций. Персональный стиль разрешения внутриличностных конфликтов во многом определяется типом темперамента (холерик, меланхолик, сангвиник, флегматик). Первый склонен к мгновенным решениям, чтобы ликвидировать возникшее состояние неопределенности и напряженности, независимо от исхода. Меланхолику свойственны нерешительность и тщательный анализ возможных последствий принимаемого решения. Тип темперамента личности оказывает непосредственное воздействие на глубину и интенсивность эмоциональных переживаний, индивидуальный характер и условия протекания конфликта; его длительность и направленность (внутреннюю или внешнюю); послеконфликтное состояние.

Помимо темперамента на схему развертывания и протекания конфликта влияют пол и возраст человека. Чем старше он становится, тем более обширным проявляется его личный опыт выхода из личностных кризисных ситуаций. Анализируя часто повторяющийся прошлый опыт, человек приходит к важным обобщениям и выводам, что позволяет ему по-новому переосмыслить многие жизненные ситуации и способы разрешения различных конфликтов. Это позволяет сформировать эффективную модель разрешения разнообразных трудных ситуаций и приводит к внутренней гармонии личности, повышению стабильности условий жизнедеятельности личности. Не менее значим для разрешения конфликтных ситуаций и пол человека. Например, точно установлено, что женщинам свойственно повышенное эмоциональное реагирование на одни и те же сложные ситуации. Если для мужчин характерно увеличение набора инструментов разрешения трудных ситуаций вследствие их повышенной рациональности, то женщины не склонны накапливать позитивный опыт и часто «наступают на одни и те же грабли». В то же время они более склонны к самоанализу и возвращению к пережитым ситуациям, хотя в отличие от сильного пола им сложнее своевременно выйти из конфликта, а тем более его предотвратить.

Одним из главных способов разрешения внутриличностного конфликта признается механизм психологической защиты, становящийся важным инструментом социально-психологической адаптации личности, позволяющий контролировать возникшие эмоции и на основе предыдущего опыта формировать успешную мо-

дель поведения в сложных жизненных ситуациях. В то же время механизм психологической защиты может стать препятствием для разрешения внутренних противоречий личности, мешая ее развитию и проявлению активности.

В числе основных механизмов разрешения внутриличностных конфликтов следует назвать следующие: отрицание; проекцию; регрессию; замещение; подавление; интеллектуализацию; аннулирование; сублимацию; рационализацию; реактивное образование и компенсацию.

Проекция связана с перенесением на источник трудностей и препятствий всевозможных негативных характеристик и придание ему несоразмерной значимости и мощи. В сознании невротической личности это создает своеобразную рациональную основу для отторжения этого источника и собственного положительно восприятия. Механизм регрессии связан с возвратом к сложным ситуациям, пережитым в детстве, постоянным проигрыванием «болезненного сценария», вызванного необходимостью подавления чувства неуверенности в себе, страха, боязни потерпеть неудачу.

Механизм замещения формируется под воздействием необходимости подавления чувства гнева и агрессии, направленных на физически более сильного или важного субъекта. В этом случае агрессия направляется на самого себя, иногда даже проявляясь в физических повреждениях. Замещение может принимать как активные, так и пассивные формы и не зависит от вида конфликтного реагирования индивида.

Подавление формируется из необходимости сдержать чувство страха и боязни попасть в жесткую зависимость от другого индивида. Это связано с неприемлемостью подобного чувства для положительного самовосприятия личности. В этом случае испытанный когда-то страх (часто в глубоком детстве) полностью блокируется и не позволяет вспомнить сопутствующие ему обстоятельства. По сути к подавлению близко находятся методы изоляции и интроекции. Изоляция позволяет стереть в сознании болезненное восприятие пережитых травмирующих ситуаций, а интроекция означает присвоение себе ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

*Интеллектуализация* предполагает вольное трактование определенных событий с целью обеспечения для себя полного контроля над ситуацией и приписывания себе несвойственных черт, придания себе и свои поступкам большей значимости. Чаще формируется в подростковом возрасте.

*Аннулирование* означает полное устранение предыдущих моделей поведения или образа мыслей с целью уничтожить пережитые ситуации, вызывающие чувство беспокойства, стыда или вины.

*Сублимация* означает перенос неприемлемого для личности чувства сексуального или агрессивного характера на одобряемую обществом деятельность, например, повышение профессионального уровня, осуществление положительных социально привлекательных поступков.

*Рационализация* связана с поиском и нахождением рациональных оправданий для поступков, реально вызванных социально неприемлемыми потребностями или побуждениями. К ним относятся: переоценка личностных ценностей; преувеличение значимости жизненных реалий; частичная или полная дискредитация другой личности или недостижимой цели; трактовка несправедливых действий по отношению к отдельной личности или группе людей как блага для общества в целом и пр.

*Компенсация* представляет собой самый сложный механизм психологической защиты, формирование которого происходит у индивида большей частью полностью сознательно и, как правило, в зрелом возрасте. Компенсация служит

для нейтрализации эмоций, вызванных трагическими обстоятельствами (например, потерей близких), чувств, формирующих комплекс неполноценности личности. Компенсация включает методы идентификации (попытку применения к себе моделей поведения, эффективных для частичной или полной нейтрализации сложных эмоциональных переживаний) и фантазии (уход от реальных проблем).

**Человеческий фактор** – это понятие, обозначающее функцию человека в обществе. По определению человек является социальным существом, имеющим самосознание, обладающим способностями к производительному труду, творчеству, которое может изменить окружающий мир соответственно сложившимся представлениям. Поэтому анализ и описание разнообразных конфликтов, возможность применения специфических методов их разрешения непосредственным образом связаны с пониманием природы человека, определяющей природу общества.

Существует точка зрения, что все люди равны по рождению и обладают равной степенью свободы и одинаковыми правами. Однако реальность полностью опровергает это утверждение. Разные индивиды коренным образом отличаются друг от друга. Эти отличия определяются полом, возрастом, внешней привлекательностью, физической силой и здоровьем, умственными способностями, психологическими характеристиками, наследственной предрасположенностью к заболеваниям и т.п. Кроме этого, каждый человек усиливает собственное своеобразие по мере своего развития: приобретает разный жизненный опыт, квалификацию и образование, формирует систему ценностей и модель поведения, принимает определенные нравственные нормы и начисто отвергает другие. Поэтому каждая личность, представляя социальное явление (как продукт общения), обладает уникальными особенностями, отличающими ее от других людей. К ним относятся особенности восприятия, мышления, ощущений, которые имеют важное влияние на поведение человека в конфликтных ситуациях.

Так, например, на восприятие человека может повлиять его настроение, которое может улучшиться или ухудшиться под воздействием впечатления, оказываемого различными цветовыми сочетаниями, способными возбуждать или успокаивать, создавать обстановку тепла или холода, вызывать положительные или отрицательные ассоциации.

Не менее серьезное воздействие на восприятие человека оказывает музыка, которая может ассоциироваться с определенным цветом (синестезия), формировать механизмы психологической защиты, снимать сильное внутреннее напряжение, способствовать концентрации внимания (сенсбилизация).

Восприятие человека представляет собой процесс, благодаря которому элементы внешней среды получают общее отражение в его сознании. На уровень восприятия также оказывает влияние и физическое развитие человека: ловкость, гибкость, выносливость, быстрота реакции. Высокий уровень развития двигательных ощущений позволяет более точно ориентироваться в пространстве, помогает противостоять утомляемости. Важным условием продуктивной деятельности человека является способность восприятия времени (т.н. чувство времени). Индивиды, обладающие им в полной мере, демонстрируют повышенную требовательность к себе и окружающим в ходе решения рабочих задач.

Кроме того, в числе важных поведенческих факторов следует принимать в расчет особенности мышления и воображения, оказывающие важное влияние на формирование определенного психологического климата в организации и коллективе, который отражается сознанием каждого человека, находит определенное отражение в его мыслях, высказываниях, суждениях, моделях поведения, поскольку мышление отражает способность человека анализировать проблему (ре-

шать задачу) в отличие от воображения, представляющего собой способность создавать новые понятия и образы. В таком контексте мышление рассматривается как процесс, результатом которого выступает анализ и синтез воспринятых раздражений, полученных и закрепившихся в сознании на основе прошлых восприятий и образов. А воображение способствует формированию новых процессов и явлений.

Человеку на протяжении всего жизненного пути часто приходится сталкиваться с различными видами конфликта. Существует мнение, что уже в самой природе человека заложена предрасположенность к конфликтам, поскольку они позволяют в некоторой степени выбросить сгусток отрицательной энергии. Жизненный опыт убеждает, что есть люди, неудобные для работы в коллективе, для совместной жизни. Среди них выделяются те, кто постоянно с кем-то находится в конфликте. Это конфликтогенные люди или конфликтные личности.

**Конфликтная личность** – это человек с завышенным самомнением, выражающий постоянную тревогу неудовлетворенностью, претензии и необоснованные притязания к другой личности или коллективу.

Как правило, конфликтные личности обладают трудным, негибким характером, они склонны к ссорам и интригам, поэтому именно они чаще всего и создают конфликтные ситуации. Еще одной причиной, обусловленной характером, является стойкое стремление получить авторитет и признание у окружающих и неважно какими способами занять более высокую статусную позицию в группе.

Следует отметить, что конфликтные личности могут обладать и прямо противоположными чертами: избыточным конформизмом, проявляющимся в беспринципности поведения, при котором собственное мнение, поступки во что бы то ни стало стремятся приспособить к мнению и поступкам окружающих, и негативизмом, при котором люди оказывают бессмысленное, упорное сопротивление любой линии поведения или оценочных суждений независимо от реальной ситуации.

Подобных людей можно разделить на две группы. К **первой группе** относятся постоянные оппоненты существующему положению дел, методам управления, способам решения проблем и т.п. Их критика не всегда имеет конструктивную направленность, хотя в какой-то мере и такие критические высказывания могут заставить руководителя поменять стиль и методы управления. В социальной психологии подобных людей называют негативными. Такой человек всегда против, для него сам факт противостояния вызывает удовлетворение. Такое противостояние иногда может доходить до абсурда, когда такая личность в силу привычки решительно выступает против решения, выгодного ей самой. С подобным человеком сложно работать в одной организации, но в то же время и полезно: если известно, что в коллективе есть такой человек, то каждый, прежде чем высказать свою точку зрения, заранее подготовит необходимые аргументы, пытаясь найти ответ на возможные провокационные вопросы. В этом случае такая личность стимулирует активность мышления остальных членов группы, вынуждает более основательно обдумывать разного рода идеи и предложения.

Во **вторую группу** входят люди, которые критикуют не ситуацию, результаты работы или совершенные ошибки, а качество личности. Существует методика, позволяющая составить достаточно полную картину коммуникативного поведения лиц с истероидной направленностью и излишне невротизированных. Подобных людей отличает беспредельный эгоцентризм, жажда повышенной оценки, навязчивость в общении, умение втираться в доверие. В то же время им не удается поддерживать дружеские отношения в течение длительного времени, часто они работают гораздо ниже своих способностей, занимаются интригами и прибегают к прямому обману. Внутренняя конфликтность, недоверчивость, напряженность,



отсутствие партнерской ориентации и ярко выраженный эгоцентризм делают этих людей трудными не только для окружающих, но и для самих себя. В обычном состоянии эти люди могут быть неконфликтными, но в то же время большинство из них склонно проявлять повышенную авторитарную агрессивность, приводящую к периодическим конфликтам.

Поведение людей в конфликтных ситуациях во многом определяется типом личности, а также знанием специальных техник. Отношения между субъектом и оппонентами в конфликтной ситуации зависят в первую очередь от степени предрасположенности субъекта к манипулированию. Различают деструктивное и конструктивное манипулирование. Деструктивное манипулирование, как коммуникативное средство воздействия оппонента, направлено на достижение своих целей в ущерб другой конфликтующей личности, усиливает агрессию субъекта конфликта, и конфликт опять проходит по замкнутому кругу, динамически деструктивно развиваясь. Для решения конфликта следует разорвать порочный круг и прийти к взаимопониманию на основе общих интересов. Конструктивное манипулирование – коммуникативная (вербальная или невербальная) система воздействий и взаимодействий, направленная на достижение общих целей без ущерба интересов других людей.

При открытых формах конфликта часто используют такие тактические приемы, как демонстрация усиления собственных ресурсов; выжидание, удержание предыдущего состояния, риск; принуждение.

#### **Тема 14. Роль психологического тренинга в конфликтологии**

Цели и задачи *групповой тренинговой работы* как метода, ориентированного на личностные изменения, в определенной степени различаются в зависимости от теоретических представлений о личности и природе ее нарушений, однако опора на групповую динамику существенно сближает разные позиции. В самом общем виде цели групповой работы определяются как раскрытие, анализ, осознание и переработка проблем конфликтной личности, его внутриличностных и межличностных конфликтов и коррекция неадекватных отношений, установок, эмоциональных и поведенческих стереотипов на основании анализа и использования межличностного взаимодействия.

Учитывая три плоскости ожидаемых изменений (когнитивную, эмоциональную и поведенческую), *задачи группового психологического тренинга* могут быть сформулированы следующим образом:

1) в интеллектуальной сфере – осознание связей «личность – ситуация», осознание интерперсонального плана собственной личности и осознание генетического (исторического) плана;

2) в эмоциональной сфере – получение эмоциональной поддержки и формирование более эмоционально благоприятного отношения к себе; непосредственное переживание и осознание нового опыта в группе и самого себя; точное распознавание и вербализация собственных эмоций, а также их принятие; переживание заново и осознание прошлого эмоционального опыта и получение нового эмоционального опыта в группе;

3) в поведенческой сфере – формирование эффективной саморегуляции на основе адекватного, точного самопонимания и более эмоционально благоприятного отношения к себе.

*Задачи групповой психотерапии* фокусируются на трех составляющих самосознания:

- на самопонимании (когнитивный аспект);
- на отношении к себе (эмоциональный аспект);
- на саморегуляции (поведенческий аспект).

Хотя очевидно, что любая отдельная личность, находясь в группе, получает меньше внимания, чем при индивидуальной терапии, существует ряд причин, обусловивших развитие и успех групповой терапии.

Жизнь человека – явление социальное. Во время работы или игры, в моменты интимной близости человек испытывает потребность вступать в контакт с другими людьми, делиться своими впечатлениями. Группа оказывается микрокосмом или обществом в миниатюре, отражающим в себе весь внешний мир и придающим реалистичность искусственно создаваемым отношениям. В семье, на работе или в группах, которые формируются по интересам, на людей ежедневно действуют такие факторы, как давление партнеров, социальные влияния, конформизм. Эти факторы и выявляются в психокоррекционных группах, что оказывает соответствующее влияние на взгляды и поведение личности. В конечном результате опыт, приобретаемый в специально созданной среде, обычно переносится на внешний мир.

Второе потенциальное преимущество группы состоит в возможности получить обратную связь и поддержку от других ее членов, имеющих сходные проблемы или опыт и способных благодаря этому оказать существенную помощь. В процессе происходящих в группе взаимодействий осознается ценность других людей и потребность в них. В группе отдельная личность чувствует себя принимающей других и принимаемой другими, доверяющей им и внушающей доверие, заботящейся и окруженной заботой, оказывающей помощь и получающей ее. Реакции, возникающие и прорабатываемые в контексте групповых взаимодействий, могут помочь в разрешении межличностных конфликтов вне группы. В дружественной и контролируемой обстановке можно усваивать новые навыки, экспериментировать с новыми стилями поведения и получать опыт «проверки реалий» на специально подобранной группе партнеров. Присутствие равноправных партнеров, а не только одного терапевта, создает ощущение комфорта. У недостаточно уверенных в себе членов группы не возникает чувства, что на них оказывают давление, с тем чтобы они немедленно себя проявили. А когда они начинают заявлять о себе, то чувствуют себя спокойней, ощущая поддержку и зная, что такие же проблемы есть и у других.

В-третьих, в группе можно быть не только участником событий, но и зрителем. Наблюдая со стороны за ходом групповых взаимодействий, можно отождествлять себя с активными участниками и использовать результаты этих наблюдений при оценке собственных эмоций и поступков. Множество обратных связей создает отражение личности сразу во многих ракурсах, позволяющее ей оценить собственное поведение и установки. При добавлении к терапевтической диаде еще одного или нескольких человек возникает напряжение, которое не всегда имеет место в отношениях двух людей. Это напряжение может способствовать выявлению психологических проблем каждого члена группы.

В-четвертых, группа может способствовать личностному росту. В группе личность неизбежно ставится в положение, вынуждающее ее к самоисследованию и интроспекции. Часто люди знают, чего они хотят, но, чтобы заявить об этом во всеуслышание, им требуется участие и поддержка. Каждая попытка самораскрытия или самоизменения члена группы вызывает одобрительную реакцию со стороны других ее членов, и, соответственно, повышается самооценка личности.

Наконец, групповая форма работы имеет и экономические преимущества. Обычно и для терапевта/руководителя, и для пациента/члена группы менее на-

кладно встречаться одновременно с шестью, десятью или более людьми, чем с каждым из них поодиночке.

Итак, подводя итог роли групповой работы в конфликтологической практике, отметим:

- 1) Групповой опыт противодействует отчуждению, помогает решению межличностных проблем.
- 2) Группа отражает общество в миниатюре.
- 3) Возможность получения обратной связи и поддержки от людей со сходными проблемами.
- 4) В группе человек может обучаться новым умениям, экспериментировать с различными стилями отношений среди равных партнеров.
- 5) В группе участники могут идентифицировать себя с другими людьми.
- 6) Взаимодействие в группе создает напряжение, которое помогает прояснить психологические проблемы каждого.
- 7) Группа облегчает процессы самораскрытия, самоисследования и самопознания.
- 8) Групповая форма работы предпочтительнее в экономическом плане.

Таким образом, все перечисленные преимущества позволяют определить *общую цель групповой психотерапии* в конфликтологии как формирование адекватного самосознания и расширение его сферы.

# ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Содержание практических занятий по курсу «Конфликтология»

### Модуль 1. Психология конфликта

#### *Занятие № 1*

##### *Анализ конфликта*

1. Понятие конфликта как предмета конфликтологии.
2. Классификация конфликтов (типы, виды конфликтов).
3. Структура конфликта.
4. Процесс развития конфликта.

Реферат по теме «Конфликт и культура»

Литература:

1. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.
2. Каминская, С.О. Конфликтология: учеб.-метод. пособие / С.О. Каминская. – Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2004. – 88 с.
3. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.

Тема для дискуссии

1. Поступки мудрых людей продиктованы умом, людей менее сообразительных – опытом, самых невежественных – необходимостью, животных – природой. (Цицерон)
2. Приспосабливаясь, люди хотят сохранить себя, и в то же время теряют себя. (М. Пришвин)
3. Никогда не спорьте с критиканом и идиотом: люди могут не догадаться, кто из вас кто. (А. Блок)

#### *Занятие № 2*

##### *Внутриличностный конфликт*

1. Понятие внутриличностного конфликта.
2. Основные виды внутриличностных конфликтов.
3. Особенности переживания и последствия внутриличностного конфликта.
4. Условия предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта.

Литература:

1. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте. – Питер, 2004.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – 246 с.
3. Волков, Б.С. Конфликтология: [учеб. пособие для студентов вузов] / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 384 с.
4. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФА-М, 2000.

Тема для дискуссии:

Ваше поведение в конфликте главный показатель Вашего человеческого достоинства.

### *Занятие № 3*

#### *Межличностные и групповые конфликты*

1. Стратегия поведения в конфликте.
2. Различия поведения людей в конфликте.
3. Особенности межличностных конфликтов, их причины.
4. Управление межличностными конфликтами.
5. Конфликтные личности.

Темы рефератов:

Конфликт «отцов и детей».

Возрастные особенности конфликтов

Задание: проведение диагностического исследования по методике К. Томаса «Стратегии поведения в конфликте»

## **Модуль 2. Поведение личности в конфликте**

### *Занятие № 4*

#### *Межличностные конфликты в деловой сфере*

1. Основная проблематика межличностных отношений.
2. Специфика конфликта деловой сферы.
3. Выявление причин отрицательного отношения людей друг к другу.
4. «Кодекс поведения» в конфликте деловой сферы.
5. Особенности педагогических конфликтов.

Литература:

1. Журавлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. – М., 1995.
2. Конфликтология / Ю.Г. Запрудский [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
3. Конфликтология: хрестоматия / сост. Н.И. Леонов. – М., 2002.
4. Анцупов, А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 207 с.
5. Войтов, М.Ф. Конфликты в деловом общении / М.Ф. Войтов. – Витебск: Изд-во ВГУ, 1999.

Тема для дискуссии

Чаще заглядывай в самого себя (Цицерон).

### *Занятие № 5*

#### *Специфика супружеского конфликта*

1. Адаптация супругов в семье.
2. Семейные ссоры.
3. Причины конфликтов.
4. Феномен «прощения» в психологии супружеских отношений.
5. Процесс распада и дестабилизации семейных отношений.

Рефераты по теме: «Конфликт «отцов и детей»  
«Возрастные особенности поведения людей в конфликте»

Литература:

1. Социальная конфликтология: учеб. пособие для студентов фак. социальной работы / Н.П. Дедов, Т.Ф. Сулова, Е.Г. Сорокина, А.В. Морозов; Моск. гос. соц. ун-т; ред. А.В. Морозов. – М.: Академия, 2002. – 336 с.
  2. Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс; [пер. с англ. З. Замчук]. – СПб.: Питер, 2004. – 173 с.
  3. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 1999, 2000.
- Тема для дискуссии  
Кто не воображает о себе чрезмерно, тот лучше, чем он думает о себе. (Гете)

#### *Занятие № 6*

##### *Особенности поведения мужчины и женщины в конфликте*

1. Гендер и конфликт.
2. Гендерные стереотипы.
3. Половые различия мотивационной и эмоциональной сферы.
4. Поведенческие стратегии мужчин и женщин в различных жизненных ситуациях.

Литература:

1. Психологические основы поведения в конфликте / сост. И.И. Семененя. – Мозырь: «Содействие», 2007. – 92 с.
2. Прикладная конфликтология: хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. – Минск, 1999.
3. Ильин, Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е.П. Ильин. – СПб., 2007.

### **Модуль 3. Технологии решения конфликтов**

#### *Занятие № 7*

##### *Конструктивные способы разрешения конфликтов*

1. Предотвращение и профилактика конфликта.
2. Управление конфликтом и конфликтными отношениями на стадии его возникновения.
3. Использование результатов конфликтного взаимодействия.
4. Проектирование и конструирование конфликта и его последствий

Задание: воспроизвести в памяти конфликтную ситуацию и провести самоанализ реального реагирования на конфликт, а после – поиск конструктивных способов реагирования в воспроизведенной ситуации.

#### *Занятие № 8*

##### *Технологии общения в конфликте*

1. Предотвращение и профилактика конфликта.
2. Организация переговорного процесса.
3. Переговорные стили.
4. Прием и передача информации в переговорном процессе.
5. Способы достижения убедительности в переговорах.
6. Завершения конфликта с помощью посредника.

Литература:

1. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
2. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте / Е.Н. Богданов. – Питер, 2004.
3. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.
4. Журавлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. – М., 1995.

Тема для дискуссии

Кто ежедневно яблоко съедает,  
О докторях надолго забывает.  
А тот, чьи дни конфликтами богаты,  
Дает подзаработать адвокатам.

#### *Занятие № 9*

##### *Способы выхода из конфликта*

1. Основные методы разрешения конфликтов.
2. Формы завершения конфликтов.
3. Завершения конфликта с помощью посредника.

Литература:

1. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.
2. Войтов, М.Ф. Конфликты в деловом общении / М.Ф. Войтов. – Витебск: Изд-во ВГУ, 1999.
3. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2004.
4. Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс; [пер. с англ. З. Замчук]. – СПб.: Питер, 2004. – 173 с.

#### *Занятие № 10*

##### *Медиация как одна из основных форм разрешения конфликтов*

1. Процесс медиации.
2. Функции медиатора.
3. Стадии медиации.
4. Работа медиатора по разрешению конфликтов в организации.

Литература:

1. Конфликтология / отв. ред. А.С. Кармин. – СПб.: Лань, 1999.
2. Конфликтология / сост. И.В. Аксючиц. – Брест, 2003.
3. Конфликтология / Ю.Г. Запрудский [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
4. Конфликтология: хрестоматия / сост. Н.И. Леонов. – М., 2002.

На основании использования метода моделирования, практически отработать по этапам медиативный процесс разрешения конфликта. Обсуждение результатов моделирования.

*Индивидуальное практическое задание по теме: «Школьная медиация в конфликтологии»*

1. Составить и описать медиативный запрос на помощь специалиста-медиатора по реально возможному спорному вопросу для школьной медиации.

2. Руководствуясь знаниями этапности процесса медиации, пошагово описать действия специалиста-медиатора по конструктивному разрешению спорного (конфликтного) вопроса.

3. Провести рефлексивный анализ результатов медиации с предложением конструктивного **соглашения** для обеих конфликтующих сторон, обратившихся с запросом на школьную медиацию.

*Примечание:* каждый студент **индивидуально** в электронном варианте выполняет предложенное задание. Для проверки все студенты группы в общем файле присылают выполненное по модулю задание.

Чтение и конспектирование: «Базовый курс медиации: рефлексивные заметки» / М.С. Бойко [и др.]; под общ ред. С.В. Лабода. – Минск: Медисонт, 2011. – 316 с.

## Модуль 4. Практикум по конфликтологии

### Занятие № 11

#### Обучение навыкам анализа конфликта

**Тема: «Пользователь и библиотекарь в процессе обслуживания: аспекты взаимодействия»**

**Цель:** формирование навыков анализа конфликтных ситуаций в системе взаимодействия «пользователь–библиотекарь», умений прогнозировать конструктивную стратегию поведения в конфликте.

**Содержание задания (индивидуально или в микрогруппах):**

1) Вспомнить и описать одну из конфликтных ситуаций в системе взаимодействия «пользователь-библиотекарь», а именно:

- ✓ название библиотеки, тип библиотеки;
- ✓ место, где формируется конфликтная ситуация (абонемент, читальный зал, возле книжной выставки и т.д.);
- ✓ охарактеризовать библиотекаря, который является участником конфликта;
- ✓ характеристика пользователя-участника конфликта.

2) Проанализировать воспроизведенную ситуацию конфликта по следующей схеме:

- ✓ конфликтные стороны (реальные и скрытые участники конфликта (лица, втянутые в конфликт);
- ✓ содержание и сущность конфликтной ситуации (зона разногласий и представление сторон);
- ✓ мотивы участников конфликта;
- ✓ действия участников конфликта.

3) На основании полученного анализа конфликта «пользователь–библиотекарь» выполнить следующие задания:

- ✓ определить стратегии поведения в конфликте каждой из его сторон;
- ✓ предложить оптимальный вариант постконфликтного взаимодействия библиотекаря и пользователя в деловом общении;
- ✓ сформулировать задачи профессиональной подготовки библиотекаря для профилактики конфликтов подобного рода;
- ✓ подвести итог проведенного лабораторного занятия (рефлексия, обратная связь).



Рекомендуемая литература:

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. и спец. психологии / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.
2. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте / Е.Н. Богданов. – Питер, 2004.
3. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2004.
4. Прикладная конфликтология: хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. – Минск, 1999.
5. Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс; [пер. с англ. З. Замчук]. – СПб.: Питер, 2004. – 173 с.

### *Занятие № 12*

#### *Технологии индивидуальной работы конфликтолога*

Данное занятие проводится с использованием моделирования и апробирование метода медиации при разрешении конфликтной ситуации. Тема: «Конфликт в банке» (участники: психолог-конфликтолог, ассистент, начальник и кассир одного из отделов банка). Обсуждение результатов моделирования.

*Дополнительное задание:*

Студентам предлагается самостоятельная работа по составлению конспекта занятия с элементами тренинга по разрешению конфликтов. Дополнительная литература по данному заданию рекомендуется преподавателем в индивидуальном порядке.

Итоговая рефлексия работы группы студентов по теме занятия.

На основании использования метода моделирования, практически отработать по этапам медиативный процесс разрешения конфликта.

Обсуждение результатов моделирования.

Чтение и конспектирование:

«Базовый курс медиации: рефлексивные заметки» / М.С. Бойко [и др.]; под общ ред. С.В. Лабода. – Минск: Медисонт, 2011. – 316 с.

### *Занятие № 13*

#### *Особенности групповой тренинговой работы по разрешению конфликтов*

Занятие проводится с использованием элементов обучающих тренинговых форм работы со студентами. Структура данного занятия следующая:

- ◆ Срез ожиданий группы.
- ◆ Ассоциации со словом «конфликт». Обсуждение.
- ◆ Этюд «Противоположности» (роли «нападающего» и «защищающегося» в конфликте).
- ◆ Упражнение «Поведение в конфликте» (работа по подгруппам по определению стратегии поведения людей в конфликте) Обсуждение.
- ◆ Обмен мнениями по теме: «Возможна ли жизнь без конфликта?»
- ◆ Рефлексия работы группы.

Литература:

1. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.

2. Психологические основы поведения в конфликте / сост. И.И. Семененя. – Мозырь: Содействие, 2007. – 92 с.
3. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте / Е.Н. Богданов. – Питер, 2004.
4. Самоукина, Н.В. Психология профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003.
5. Войтов, М.Ф. Конфликты в деловом общении / М.Ф. Фойтов. – Витебск: Изд-во ВГУ, 1999.
6. Анцупов, А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 207 с.

#### *Занятие № 14*

##### *Диагностика в конфликтологии*

1. Обсуждение вопросов диагностики в конфликтологии.
2. Конфликтография и ее особенности.
3. Диагностика оценки уровня конфликтности личности.
4. Изучение устойчивости в конфликте.
5. Изучение стиля поведения с использованием методики Л. Томаса.

##### *Литература:*

1. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – 246 с.
2. Конфликтология / сост. И.В. Аксючиц. – Брест, 2003.
3. Конфликтология / Ю.Г. Запрудский [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
4. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2004.
5. Психологические основы поведения в конфликте / сост. И.И. Семененя. – Мозырь: «Содействие», 2007. – 92 с.

По завершению каждого тематического модуля дисциплины «Конфликтология» проводится контрольное тестирование в электронном или печатном варианте.

## РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### Диагностические материалы дисциплины

**Диагностика конфликта** – знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

**Конечная цель диагностики конфликтов** – получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов.

#### **Методы изучения конфликтов:**

- наблюдение
- эксперимент
- социометрия
- системно-ситуационный анализ
- опрос и тестовые процедуры
- изучение документов
- математическое моделирование
- личностные тесты

#### **Диагностические методики в конфликтологии:**

- ✓ Конфликтография (Н.Ф. Вишнякова)
- ✓ Тест К. Томаса «Стратегии поведения в конфликте»
- ✓ Тест А. Ершова «Конфликтные ситуации»
- ✓ Методика «межличностного семейного конфликта», направленная на выявление супружеских затруднений (В. Левкович и О. Зуськова);
- ✓ Методика включенного конфликта Ю.В. Баскиной, предназначенная для диагностики родительского отношения к ребенку.
- ✓ Опросник диагностики ролевого конфликта С.И. Ериной, позволяющий выявить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов;
- ✓ Опросник «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (Ю.Е. Алешина, Л.Я. Гозман, Е.М. Дубовская), позволяющий изучать поведение в семейных конфликтах, и другие методики.

#### **Рекомендуемая литература:**

- [http://studme.org/17210105/psihologiya/metody\\_izucheniya\\_konfliktov](http://studme.org/17210105/psihologiya/metody_izucheniya_konfliktov) - Методы изучения конфликтов
- <http://psyznaiyka.net/conf-diagnostika.html?id=6> - Технология диагностики конфликтов
- [http://psychology\\_pedagogy.academic.ru/5724](http://psychology_pedagogy.academic.ru/5724) - Диагностика конфликта

## КОНФЛИКТОГРАФИЯ (Н.Ф. Вишнякова)

Ценность конфликтографии состоит в упорядоченности целесообразных подходов, что помогает выявлять истинные причины проблемы. Конфликтограмма расширит ваше видение проблемы. Используйте ее и при планировании сложных стратегий. Самые важные позиции напишите красным цветом. Конфликтография - это взгляд в будущее, поиск перспектив. Конфликтограмма даст возможность установить законные нужды партнеров, скрываемые за вербальными требованиями. Она поможет вам увидеть конфликт под другим углом зрения. Это будет способствовать получению новой информации и новому пониманию иногда скрытых причин конфликта.

Проблемные вопросы	Мои	Партнера	Коллектива	Общие
1. Проблема: - открытая - скрытая				
2. Препятствия: - внешние - внутренние				
3. Опасения: - реальные - мнимые				
4. Сильные стороны: - объективные - субъективные				
5. Возможность поддержки				
6. Недостающая информация				
7. Потребности и желаемый результат				

Очень важен последний пункт конфликтограммы: ищите общие точки зрения, потребности и интересы – это перспектива развития ситуации. Она может составляться наедине или с группой конфликтующих.

После составления индивидуальных конфликтограмм их обсуждают, что приводит к решению конфликта.

## СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ (К. Томас)

Инструкция: Выберите из каждой пары утверждений тот вариант, который наиболее Вам подходит.

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса  
б) Вместо того, чтобы обсуждать то, в чем мы оба расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение  
б) Я пытаюсь уладить все с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение  
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого  
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя  
б) Я стараюсь добиться своего
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего  
б) Я первым делом стремлюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий  
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы  
б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет на встречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого  
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем  
 б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне на встречу
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
 б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия  
 б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому  
 б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.  
 б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас  
 б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему на встречу.  
 б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте  
 б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию  
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров  
 б) Если это сделает человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего  
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию  
 б) Думаю что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

	соперник	сотрудник	компромисс	избегание	приспособ
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б				А
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		

11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

*Интерпретация теста К. Томаса*

**Соперничество (борьба).** «Соперник» почти всегда и во всем непреклонен. Зачастую за «Соперником» скрываются лидерские качества. Скорее всего, этот человек будет настаивать на собственной точке зрения. Он будет настойчиво стремиться добиться своего и настаивать на собственном понимании. Обычно показывает другим логику и преимущество своих взглядов.

**Сотрудничество (содействие)** – это наиболее учитывающий интересы обеих сторон стиль. Такие люди вместо того, чтобы обсуждать в чем расходятся стороны, обращают внимание на то, что есть общего, с чем оба согласны - наилучшее сочетание выгод для всех. Первым делом, они определяют, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы, а затем делают все возможное, чтобы эти интересы учитывались с обеих сторон.

**Компромисс** – одна из самых популярных форм стиля поведения в конфликтной ситуации. Почти не уступая своих позиций, но в то же время находя общие точки соприкосновения с оппонентом, человек владеющий стилем поведения «компромисс» вполне способен находить конструктивные решения поставленных задач. Такие люди дают возможность другому остаться в чем-то при своем мнении, если им также идут навстречу.

Стратегия поведения в конфликтной ситуации – **приспособление (уступки)**. Это значит, что человек не любит конфликтов, поэтому, чтобы избежать излишней напряженности, подстраивается под ситуацию. Его собственное мнение спрятано где-то глубоко, и никто не знает какое оно. Обычно в споре такие люди занимают нейтральную позицию. Стараются успокоить другого, и главным образом сохранить отношения, и избежать неприятности для себя.

**Избегание (уход).** Такие люди стараются делать все, чтобы избежать ненужной, на их взгляд, напряженности. Стремятся избегать споров, пытаются сделать их наиболее конструктивными. Иногда они предпочитают дать другим возможность решить спорный вопрос.

## ТЕСТ А. ЕРШОВА «Конфликтные ситуации»

Методика выявления преобладания у руководителя в решении конфликтов четырех ориентации:

Д – на интерес дела, цели, плана и т.д.;

С – на себя, на свой личный опыт;

О – на официальную субординацию, мнение вышестоящего руководителя;

К – на коллектив, поддержку хороших отношений с окружающими.

Преобладание суммы Д и С – инициативный тип; О и К – исполнительный тип.

Предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых снабжена четырьмя вариантами решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Помните, что на каждую ситуацию вы можете выбрать только один ответ.

Д – 1г, 2а, 3а, 4б, 5в, 6а, 7а, 8в, 9б, 10г.

С – 1в, 2в, 3б, 4г, 5г, 6б, 7г, 8б, 9в, 10в.

О – 1а, 2б, 3г, 4в, 5а, 6г, 7в, 8а, 9г, 10а.

К – 1б, 2г, 3в, 4а, 5б, 6в, 7б, 8г, 9а, 10б.

**Ситуация 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

а) буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего задания;

б) все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник;

в) выражу свое несогласие с решением начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, поручаемые подчиненному без предварительного согласования со мной. Совместно договоримся об очередности выполнения заданий;

г) в интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжить начатую работу.

**Ситуация 2.** Между вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с тем, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт.

Ваша позиция:

а) мое дело – не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решить сам конфликт – это их личное дело;

б) поручу разобраться в этом общественные организации;

в) прежде всего мне надо разобраться в причинах конфликта и самому найти способ их примирить. Впоследствии обязательно привлеку общественность;

г) выясню, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и буду воздействовать на них через этих людей.

**Ситуация 3.** В самый напряженный период завершения планового задания в вашем коллективе совершен неблагоприятный поступок: нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Вам неизвестен виновник или виновники. Однако надо выявить виновных и наказать.

Что предпринять в данной ситуации?

а) оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения плановой работы (если срок окончания позволяет уложиться в отведенное для разбора время);



б) заподозренных в поступке вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать виновных;

в) сообщить о случившемся активу коллектива, предложить ему обсудить создавшееся положение и выявить конкретных виновников;

г) для повышения дисциплины и производительности труда, не теряя времени на разговоры, провести собрание коллектива, потребовать выявления и наказания виновных, предупредить о недопущении подобных фактов.

**Ситуация 4.** Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый из претендентов отличается перечисленными ниже качествами.

Выберите одного кандидата:

а) первый предпочитает избегать конфликтов с людьми, стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия, дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно;

б) второй предпочитает в интересах дела идти на конфликт с людьми, не боится испортить личные отношения ради поставленной цели;

в) третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения работы;

г) четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напорист в организационных вопросах, стремится добиться своего, не придает большого значения возникающим во взаимоотношениях с подчиненными недоразумениям и конфликтам.

**Ситуация 5.** Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя. Кандидатуры отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с начальством:

а) первый быстро соглашается с мнением, указаниями вышестоящего начальства, безоговорочно и пунктуально выполняет любое его задание независимо от своего отношения к делу;

б) второй может быстро соглашаться с мнением, указаниями начальника и безоговорочно в срок выполнить любое его задание, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах;

в) третий обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, неконтактен, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любую работу и добивается оптимальных результатов;

г) четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями в области предстоящей работы, но всегда стремится все решить самостоятельно, избегать лишних контактов с начальством, не любит, когда ему мешают, ответственен, обладает чувством собственного достоинства.

Выберите одного кандидата.

**Ситуация 6.** Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задания в срок, хотя обещал сделать эту важную работу к намеченной дате.

Ваша реакция:

а) сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине, если надо – наказать;

б) поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне;

в) сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему;

г) отменить задание, передать вопрос на решение администрации. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

**Ситуация 7.** Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Все сотрудники заняты срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как вы поведете себя в такой ситуации?

а) распоряджусь: «Вы возьмете эту работу, вы займетесь другим делом, а вы помогите товарищам, когда выполните свою работу» и т.д.;

б) предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как выполнить работу за заболевшего»;

в) скажу коллективу: «Я очень перегружен работой, распределитека сами между собой эту работу. Выручайте друг друга и коллектив. Он поправится и тогда отработает. Давайте, принимайтесь за дело»;

г) скажу так: «Если никто из вас не сможет выполнить эту работу, я сам сделаю ее».

**Ситуация 8.** У вас создались натянутые отношения с коллегой, равным вам по должности. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо.

Что вы предпримете в первую очередь, для того чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях с коллегой:

а) открыто вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений;

б) прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к коллеге;

в) в первую очередь обращу внимание коллеги на деловые вопросы, которые страдают от наших натянутых взаимоотношений;

г) обращусь к другим коллегам, которые хорошо его знают, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

**Ситуация 9.** Однажды вы услышали, что четверо руководителей спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными.

К какой из четырех точек зрения присоединитесь вы:

а) чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая его характер и темперамент, считаясь с его личностью, его интересами и потребностями;

б) все это мелочи, главное в оценке людей - их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;

в) успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, любят его;

г) лучшие стимулы в работе – четкий приказ, приличная зарплата и своевременная премия.

**Ситуация 10.** При распределении премии некоторые работники коллектива посчитали, что их незаслуженно обошли и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите?

а) премии распределяет и утверждает премиальная комиссия, а я тут не причем;

б) не волнуйтесь, вы получите премию в следующий раз;

в) хорошо, я еще раз обдумаю этот вопрос, постараюсь учесть ваши претензии;

г) премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с трудовыми достижениями каждого.

## Педагогический тест на определение стратегии разрешения конфликтных ситуаций учителем

В указанных ниже ситуациях назовите: а) наиболее приемлемое для вас решение; б) самое эффективное, на ваш взгляд, решение.

Для каждой ситуации приводится список вариантов решений, из которых выбирается решение, удовлетворяющее пунктам а) и б). Запишите номер ситуации и номера двух выбранных вами решений (первое, отвечающее пункту а), второе – пункту б)). Например, если в ситуации 1 наиболее приемлемым для вас является решение 4, а наиболее эффективным – 3, то следует записать таким образом: 1. а) 4; б) 3.

**Ситуация 1.** Прозвенел звонок. Учитель входит в класс. Царит шум и всеобщее оживление. На педагога внимания не обращают. Как начать урок?

*Варианты решений:*

1. Повысив голос, поприветствовать класс, призвать к тишине и порядку.
2. Молча стоять перед классом, дожидаясь тишины.
3. Чем либо удивить класс и тем самым привлечь к себе внимание (начать петь, декламировать стихи, пожать руку ученикам и т. д.).
4. Постучать журналом (ручкой, указкой, книгой и т. п.) по столу, призывая к порядку.
5. Не входить в класс, открыть дверь и дождаться тишины.
6. Начать урок с рассказа увлекательной истории.
7. Начать урок с письменного опроса.
8. Попросить всех встать и сказать, что класс будет стоять до тех пор, пока не установится тишина и порядок.
9. Молча начать записывать на доске либо название и какие-то данные по новой теме, либо непривычное по форме задание для учащихся.

**Ситуация 2.** Известный учителю ученик начинает скрипеть партой (стулом), стучать, издавать какие-либо звуки и т.п. Учитель делает ему устное замечание. Ученик возмущается, что он тут не при чем и через некоторое время продолжает в том же духе. Как поступить учителю?

*Варианты решений:*

1. Выгнать из класса.
2. Написать замечание в дневник или документ, его заменяющий.
3. Вызвать к доске.
4. Взять дневник, но замечание не записывать, предупредив ученика.
5. Дать ученику индивидуальное задание на карточке.
6. Посмеяться над данным учеником, что он не нашел иного способа привлечь к себе внимание.
7. Не обращать внимания на издаваемые звуки.
8. Попросить данного ученика выполнить какое-либо поручение (принести мел, намочить тряпку, стереть с доски и т.п.).

**Ситуация 3.** аналогична предыдущей, но не известно, кто является источником шума, возможно, несколько учеников. *Варианты решений:*

1. Прекратить урок в ожидании тишины.
2. Попытаться выяснить, кто мешает вести урок.
3. Выйти из класса.

4. Взять дневники у всех учеников класса и записать замечания.
5. Предложить классу выполнить какое-либо трудное или интересное для них задание.
6. Дать самостоятельную или контрольную работу.
7. Не обращать внимания на издаваемые звуки и продолжать работу.
8. Попросить прекратить аккомпанировать звуками рассказ учителя, так как невозможно объяснять сложный учебный материал.

**Ситуация 4.** Учитель получает от ученика записку с признанием в любви. Реакция учителя.

*Варианты решений:*

1. Разорвать ее и больше к этому не возвращаться.
2. Оставить ученика после урока и заявить, что ему еще рано думать о любви, тем более к старшему по возрасту и положению учителю.
3. Встретиться вне школы и объяснить невозможность подобных отношений.
4. Вызвать родителей ученика и поговорить с ними.
5. Посоветовать ученику перейти в другой класс, школу.
6. Проигнорировать записку.
7. В личной беседе сказать ученику о самом хорошем отношении к нему, предложить интересное совместное дело, относящееся к предмету или внеклассному мероприятию.
8. Отделаться шуткой.
9. В личной беседе заявить честно об уважении и благодарности к нему и об отсутствии подобных чувств к ученику.

**Ситуация 5.** Ученик успешно ответил у доски, получил высшую оценку, но затем учитель заметил у него шпаргалку. Как поступить учителю?

*Варианты решений:*

1. Забрать шпаргалку и исправить оценку.
2. Сделать вид, что не заметил шпаргалки.
3. Пристыдить, но оценку не менять.
4. Похвалить за хорошо подготовленную (изданную) шпаргалку.
5. Сказать, что эта оценка не будет учитываться при подведении итогов четверти (полугодия, года), что ее нужно подтвердить.
6. Выразить сожаление, что не заметили шпаргалки, но оценку не менять.
7. Выразить сожаление по поводу того, что ученик не мог самостоятельно, без помощи шпаргалки, так же хорошо ответить.

**Ситуация 6.** Учитель недавно в этом классе. Но уже несколько уроков подряд ему досаждают Смирнов Олег. Учитель после объяснения нового материала выясняет, у кого есть вопросы. Смирнов тут же поднимает руку и задает какой-нибудь вопрос, учитель ему отвечает, но Смирнову объяснение учителя непонятно. Учитель снова объясняет, и снова Смирнов его не понимает. Учитель предлагает Смирнову прийти после уроков, но тот не приходит. На следующий день все повторяется снова. Как поступить учителю?

*Варианты решений:*

1. Вызвать родителей и обсудить с ними проблему усвоения учебного материала их сыном.
2. После очередной неявки Смирнова на дополнительные занятия опросить его на уроке и выяснить действительные знания ученика, оценить их.

3. Пошутить, что Смирнову, видимо, очень приятны голос и речь учителя, поэтому он просит учителя несколько раз повторять одно и то же.

4. Игнорировать вопросы ученика.

5. Выразить удивление по поводу непонятливости Смирнова.

6. Поинтересоваться, есть ли у других учеников вопросы. Если большинству учащихся материал понятен, то оставшуюся часть пригласить на дополнительные занятия и продолжить урок. В противном случае выяснить причины непонимания материала и попытаться их ликвидировать тем или иным способом.

7. Предварить вопрос Смирнова следующим замечанием: «Есть ли у кого-нибудь вопросы, кроме Смирнова? Если Смирнову что-то непонятно, то я жду его в такое-то время и в таком-то кабинете».

**Ситуация 7.** Петров замучил учителя вопросами, в особенности каверзными, пытаясь поймать учителя на неумении ответить на них, на недостатке знаний, эрудиции. На очередной вопрос учитель не может сразу ответить. Как поступить учителю?

*Варианты решений:*

1. Не отвечать на вопросы Петрова.

2. Предложить ответить на вопрос на следующем занятии.

3. Признаться в отсутствии мгновенного ответа на вопрос, обещать подумать над ним.

4. Предложить всему классу ответить на данный вопрос и пообещать спросить о решении в следующий раз.

5. Отчитать Петрова за вопрос не по теме, не по существу и не отвечать на него.

6. Шуткой уйти от ответа, по возможности в следующий раз к нему вернуться.

7. Похвалить Петрова за хороший вопрос и пообещать обсудить его при наличии времени.

**Ситуация 8.** Прошло некоторое время от начала урока. Учитель начинает записывать новую тему на доске. В это время раздаётся мяуканье, и внимание класса привлекает неизвестно откуда взявшийся котенок на столе учителя. Продолжение объяснения становится невозможным. Реакция учителя.

*Варианты решений:*

1. Удивиться, выразить возмущение по этому поводу и попросить срочно вынести котенка.

2. Попытаться выяснить, чей котенок.

3. Прекратить проведение урока до тех пор, пока котенка не уберут из класса.

4. Взять котенка и самому вынести его за дверь.

5. Выразить недоумение по поводу появления котенка в неподходящем для него месте и предложить кому-либо из учеников отнести его домой.

6. Восхититься появлением котенка, выразить сожаление по поводу невозможности из-за сложности учебного материала уделить ему достаточно внимания и попросить ученика, желающего иметь животное у себя дома, забрать котенка.

7. На котенка внимания не обратить, а классу предложить выполнить самостоятельную работу на время и оценку.

**Ситуация 9.** Учитель отметил в журнале отсутствующих учеников, встал со стула и направился к доске для записи темы урока. При этом в классе раздался

сдержанный смех учеников. Выяснилось, что на костюме учителя остался отпечаток от нарисованной мелом на спинке стула рожицы. Реакция учителя.

*Варианты решений:*

1. Возмутиться, обидеться и выйти из класса.
2. Посмеяться вместе со всеми над своей неловкостью и невнимательностью.
3. Проигнорировать смех и спокойно продолжить урок до звонка.
4. Сообщить ученикам, что Вы такого не ожидали от них.
5. Попросить кого-либо из учеников помочь почистить костюм и продолжить урок.
6. Отчитать учеников за хулиганский проступок, обидеться, но урок завершить.

**Ситуация 10.** Учитель объявляет тему урока в 10 классе и собирается зафиксировать ее на доске, но, оказывается, что мел не пишет. При более внимательном рассмотрении оказалось, что вместо мела у него в руках покрашенный деревянный брусок. Что предпринять учителю?

*Варианты решений:*

1. Возмутиться и отказаться записывать на доске тему урока, необходимые пояснения и диктовать все устно.
2. Начать выяснять, кто это сделал, чтобы наказать виновного.
3. Посмеяться остроумной шутке и предложить кому-нибудь принести нормальный мел.
4. Изменить предусмотренную первоначально форму проведения урока, включив объяснение на доске.
5. Заменить объяснение нового материала письменным опросом по предыдущему материалу.
6. Не акцентировать внимания на ситуации и предложить принести кусок настоящего мела.

**Ситуация 11.** Учитель объясняет способ решения сложной задачи, но стоит ему отвернуться, как один из учеников начинает жестами передразнивать его. В классе – смех, оживление, учащиеся не следят за ходом урока. Что предпринять учителю?

*Варианты решений:*

1. Выгнать данного ученика из класса.
2. Сделать ему замечание.
3. Посоветовать поступить на работу в цирк.
4. Вызвать ученика к доске или дать ему индивидуальное задание на оценку.
5. Отвлечь внимание класса от данного ученика занимательным заданием, интересной информацией.
6. Посмеяться вместе со всеми, отметив неординарные театральные способности ученика, дать возможность всем немного расслабиться, затем перейти к работе.

**Ситуация 12.** Учитель входит в класс. Ученики приветствуют его, стоя на партах в положении «смирно». Реакция учителя.

*Варианты решений:*

1. Возмутиться.
2. Удивиться.
3. Приказать всем спуститься и занять нормальное положение.

4. Проигнорировать положение учащихся и начать вести урок как ни в чем не бывало.

5. Встать на учительский стол и вести урок в таком положении до того момента, пока ученикам не потребуется сделать записи. Предложить им сесть, если они испытывают некоторые неудобства.

6. Войти в класс и громко, по-военному, командовать: «Вольно!», затем предложить желающим сесть и начать урок.

**Ситуация 13.** Два ученика на соседних местах начинают довольно бурно выяснять отношения на уроке и в пылу не замечают, что привлекают внимание уже половины класса. Что предпринять учителю?

*Варианты решений:*

1. Написать обоим замечание.
2. Вызвать к доске одного из них.
3. Выгнать учеников из класса.
4. Устно предупредить.
5. Попытаться разобраться, в чем дело, найти виновного.
6. Пересадить одного из них на другое место.
7. Дать каждому из них индивидуальное задание.
8. Отвлечь от них внимание класса рассказом занимательной истории, выполнением задания.
9. Вызвать обоих к доске и предложить соревноваться в знаниях при выполнении задания.

**Ситуация 14.** Учитель заходит в кабинет и замечает, что один из слабо успевающих, но психически нормальных учеников стоит на подоконнике у открытого настежь окна, всем своим видом показывая, что намерен в любую минуту прыгнуть вниз с высокого этажа. Как поступить учителю?

*Варианты решений:*

1. Закричать, чтобы немедленно спустился.
2. Спокойно предложить всем занять свои места.
3. Подбежать к ученику, чтобы спустить его на пол.
4. Выйти из класса и позвать представителя администрации.
5. Крикнуть: «Иванов. К доске, быстро! На оценку!».
6. Спокойно заметить: «Не рано ли прощаться с жизнью из-за такого пустяка, как... (название предмета)?!»
7. Закричать: «Иванов! Ради бога, не прыгай! Я поставлю тебе „5“!».

**Анализ результатов**

Ответьте на вопрос: «К какой группе действий (репрессивные, неконструктивные, оптимальные, приемлемые, оригинальные действия по изменению хода развития ситуации) относятся выбранные вами варианты решения проблемы в каждой из 14 ситуаций?»

Оцените, какой группе действий вы отдаете предпочтение, и сделайте вывод о свойственной вам стратегии разрешения конфликтных ситуаций.

## САМОДИАГНОСТИКА

Вспомните свои взаимоотношения со значимыми для вас людьми. Все ли вас устраивает?

<b>Проблемы во взаимоотношениях</b>	<b>Какое отрицательное качество вас больше всего раздражает в себе</b>	<b>Что вы чувствуете при обращении с разными людьми</b>	<b>Определите несколько видимых и особенно невидимых причин</b>	<b>Что надо изменить</b>
На учебе (работе)				
В семье				
С родственниками				
С друзьями				

**Помните!** Самые трудные – внутренние конфликты. Иногда они становятся частью «теневого» стороны нашей личности независимо от сознательных устремлений, чтобы не попадать в них, необходимо познать себя. Предлагаемые тесты позволят вам лучше увидеть свои достоинства и недостатки, взглянуть на себя со стороны. Осознание – один из самых верных путей освобождения от внутренних разрушительных конфликтов.



## Контрольные тестовые задания

1. Конфликтология как относительно самостоятельная теория возникла:

- а) в конце XIX века;
- б) в начале XX века;
- в) в 70-е годы XX века;
- г) в конце 50-х годов XX века.

2. Становление конфликтологической практики происходит:

- а) в конце XIX века;
- б) в 70-е годы XX века;
- в) в начале 50-х годов XX века;
- г) в 30-е годы XX века.

3. Возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории связано с работами:

- а) К. Маркса и Ф. Энгельса, О. Конта;
- б) П. Сорокина, Г. Зиммеля, З. Фрейда;
- в) Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа;
- г) В. Линкольна, Л. Томпсона, Д. Скотт.

4. Конфликтология – это наука о:

- а) конфликтных отношения между людьми;
- б) социальных конфликтах между большими социальными группами;
- в) искусство, которое включает мастерство введения спора и диалога;
- г) закономерностях возникновения и развития конфликтов и методах их разрешения и предотвращения.

5. Интерес к разработке общей концепции конфликта возник в:

- а) социальной психологии;
- б) социологии;
- в) культурологии;
- г) военных науках.

6. Первые учебные заведения по подготовке специалистов-медиаторов появились:

- а) в США(70-80-х годах);
- б) в США(60-х годах);
- в) в Германии (70-х годах);
- г) в Австралии(80-х годах).

7. Первый международный центр разрешения конфликтов был создан:

- а) в 1972 г. в США;
- б) в 1986 г. в Австралии;
- в) в 1989 г. в Германии;
- г) в 1985 г. в Швейцарии.

8. В России центр по разрешению конфликтов был создан:

- а) в Москве в 1992 г.;
- б) в Санкт-Петербурге в 1993 г.;

- в) в Сочив 1995 г.;
- г) во Владивостоке в 1993 г.

9. Предметом конфликтологии является:

- а) конфликт;
- б) закономерности и механизмы возникновения конфликтов, а также принципы и технологии управления ими;
- в) любые столкновения;
- г) механизмы поведения личности в конфликте и технологии переговорного процесса по разрешению конфликта.

10. Основные вопросы конфликтологии:

- а) классификация конфликтов;
- б) структура конфликтов;
- в) динамика конфликта;
- г) все ответы верны.

11. «Конфликт — есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей». Это определение принадлежит:

- а) Здравомыслову Л.Г.;
- б) Васильевой В.И.;
- в) Козыреву Г.И.;
- г) Гришиной Н.В.

12. Одной из первых работ в области конфликтологии можно считать работу:

- а) К. Козера «Функции социальных конфликтов»;
- б) А. Здравомыслова «Социология конфликта»;
- в) К. Левина «Разрешение социальных конфликтов»;
- г) К. Хорни «Базисный конфликт».

13. Конфликтология рассматривает конфликт как понятие, относящееся к:

- а) социальному взаимодействию;
- б) человеку, к поведению и взаимодействию людей;
- в) вооруженному столкновению людей;
- г) все ответы верны.

14. Конфликтная ситуация – это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) основа конфликта, осознаваемая или неосознаваемая проблема, которую противоборствующие стороны пытаются решить;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;

15. Причина конфликта – это:

- а) противоположные мотивы субъектов взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

16. То, из-за чего возникает конфликт – это:

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта.

17. Образ конфликтной ситуации – это:

- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;
- в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
- г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны.

18. Инцидент – это:

- а) стечение обстоятельств, являющееся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт.

19. Стороны конфликта – это:

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор).

20. Типы конфликтов, различающиеся по составу их участников:

- а) внутриличностные;
- б) межличностные;
- в) групповые;
- г) все ответы верны.

21. Управление конфликтами – это:

- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
- б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс динамики конфликта;
- в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними.

22. Содержание управления конфликтами включает:

- а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение,
- б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- в) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение.

23. По характеру последствий конфликты бывают:

- а) стихийные и запланированные;
- б) кратковременными и затяжными;
- в) лихорадящими и разрушительными;
- г) конструктивный (функциональный) и деструктивный (дисфункциональный).

24. По продолжительности конфликты бывают:

- а) стихийные и запланированные;
- б) кратковременными и затяжными;
- в) лихорадящими и разрушительными;
- г) конструктивный (функциональный) и деструктивный (дисфункциональный).

25. По характеру функциональных последствий конфликты делятся на:

- а) стихийные и запланированные;
- б) кратковременными и затяжными;
- в) лихорадящими и разрушительными;
- г) конструктивный (функциональный) и деструктивный (дисфункциональный).

26. Принципами управления конфликтами являются:

- а) объективность и адекватность оценки конфликта, комплексное использование способов и приемов воздействия;
- б) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности, опора на общественное мнение,
- в) конкретно-ситуационный подход, гласность, опора на положительные качества конфликтующих, применение биографического метода;
- г) гласность, опора на общественное мнение, учет интересов руководства, прогнозирование;

27. Кто из нижеперечисленных ученых разработал модель применения власти по разрешению конфликта:

- а) К. Томас и Р. Киллмен;
- б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
- в) Д. Скотт и Ч. Диксон;
- г) М. Дойч и Д. Скотт.

28. Предпосылками разрешения конфликта являются:

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.

29. Что относится к форме (способам) разрешения конфликта:

- а) порицание, юмор, убеждение, уступка;
- б) компромисс, уход, сотрудничество, приспособление, соперничество;
- в) требования, критика, убеждение, юмор;
- г) уступка, требования, убеждение, критика;

30. Раздел психологии, являющийся основой современной конфликтологии:

- а) общая психология;
- б) педагогическая психология;
- в) социальная психология;
- г) философия.

31. Этот тип конфликта является первопричиной любого другого конфликта:

- а) внутриличностный;
- б) межличностный;
- в) групповой;
- г) межгрупповой.

32. Кто из нижеперечисленных ученых разработал модель стратегий поведения личности в конфликте:

- а) К. Томас и Р. Киллмен;
- б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
- в) Д. Скотт и Ч. Диксон;
- г) М. Дойч и Д. Скотт.

33. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в модели К.Томаса-Р. Киллмена:

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 6.

34. Особый вид конфликта, который является результатом длительно сохраняющегося внутриличностного конфликта:

- а) нравственный конфликт;
- б) ролевой конфликт;
- в) невротиченский конфликт;
- г) конфликт нереализованного желания.

35. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:

- а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;
- б) доброжелательно относится к сопернику, стремится уладить конфликт, ведет себя открыто и искренне;
- в) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;
- г) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса.

36. Определите тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает:

- а) ригидный тип;
- б) неуправляемый тип;
- в) демонстративный тип;
- г) сверхточный тип.

37. Какие поведенческие характеристики присущи конфликтной личности ригидного типа:

- а) хочет быть в центре внимания, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, планирование осуществляет стихийно;
- б) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и другим людям, подозрителен;
- в) ведет себя вызывающе, агрессивно, подозрителен, хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- г) обладает завышенной самооценкой, подозрителен, прямолинеен и негибок.

38. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «бесконфликтного типа»:

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

39. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «неуправляемого типа»:

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью.

40. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «сверхточного типа»:

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью.

41. Технологии эффективного общения в конфликте сводится к таким способам, приемам и средствам общения, которые позволяют достичь следующих целей:

- а) добиться убеждения соперника в своей правоте;
- б) добиться соглашения даже ценой серьезной уступки соперника;
- в) добиться взаимного понимания и взаимной эмпатии с соперником;
- г) добиться превосходства в переговорном процессе над соперником.

42. Коммуникативный аспект общения в конфликте отражает стремление партнеров к:

- а) обмену информацией;
- б) налаживанию добрых взаимоотношений;
- в) достижению взаимопонимания;
- г) расширению темы общения.

43. Интерактивный аспект общения в конфликте проявляется в:

- а) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и проявления своей презентабельности;
- б) стремление к превосходству над партнером по общению;
- в) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении;
- г) стремлении установить теплые и дружеские отношения.

44. Перцептивный аспект общения в конфликте выражает потребность субъектов общения в:

- а) установлении теплых дружеских взаимоотношений,
- б) сопереживании, во взаимной эмпатии, преодолении стереотипов восприятия в процессе общения;
- в) сохранении высокого статуса в общении;
- г) выявлении истинных мотивов общения у своего партнера.

45. Какие из приведенных ниже рекомендаций противоречат эффективному общению в конфликте:

- а) поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику;
- б) используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие;
- в) стремитесь к овладению инициативой в общении, добивайтесь, чтобы вас больше слушали, постарайтесь показать свою эрудицию;

г) в процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте.

46. Технологии рационального поведения в конфликте - это:

- а) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов на основе самоконтроля своих эмоций;
- б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;
- в) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- г) поддержание высокой самооценки в переговорном процессе.

47. Специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта:

- а) психологическая защита;
- б) конфликтная ситуация;
- в) нервная система;
- г) межличностное взаимодействие.

48. Первое правило самоконтроля в конфликте заключается в:

- а) спокойной реакции на эмоциональные действия партнера;
- б) переводе темы разговора;
- в) отвлечении от ненужной информации;
- г) установке на рациональное объективное восприятие партнера.

49. Стадия конфликта, в ходе которой конфликт динамически реализуется действиями и противодействиями конфликтующих сторон:

- а) кульминация;
- б) инцидент;
- в) эскалация;
- г) стадия постконфликта.

50. Стадия конфликта, в ходе которой конфликт достигает высшей точки эмоционального накала:

- а) кульминация;
- б) инцидент;
- в) эскалация;
- г) стадия постконфликта.

51. Внутриличностный конфликт – это:

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности.



52. Автор известной работы «Наши внутренние конфликты»:

- а) К. Хорни;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму;

53. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов?

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму.

54. Кому из ученых принадлежит разработка теории «комплекса неполноценности»?

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму.

55. Кому из ученых принадлежит разработка причинных факторов межличностных конфликтов?

- а) К. Хорни;
- б) К. Левину;
- в) В. Линкольну;
- г) Э. Фромму.

56. Кому из ученых принадлежит разработка теории «базисного конфликта»?

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Хорни;
- г) Э. Фромму.

57. Стратегия поведения в конфликте, максимально удовлетворяющая как свои интересы, так и интересы противоположной стороны:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество;
- в) компромисс;
- г) избегание.

58. Стратегия поведения, при которой налаживание положительных отношений с оппонентом важнее, чем отстаивание собственных позиций в конфликте:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество;
- в) приспособление;
- г) компромисс.

59. Стратегия поведения, при которой частичное удовлетворение интересов сторон сохраняет основу конфликта:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество
- в) компромисс;
- г) избегание.

60. Стратегия поведения в конфликте, при которой одна из сторон настаивает на реализации своих интересов, открыто демонстрирует нежелание идти на уступки:

- а) сотрудничество;
- б) приспособление;
- в) компромисс;
- г) соперничество.

61. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: стремление к превосходству; проявление агрессии; проявление эгоизма; нарушение обещаний:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы.

62. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: неполные и неточные факторы; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факторы; неадекватные акценты:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы.

63. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, по интересам, манерам поведения в общении; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; уровень доверия и авторитетности:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы.

64. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: верование и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о доброте и зле, справедливости и несправедливости и т. п.):

- а) информационные факторы;

- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы.

65. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: власть, система управления, закон, нормы поведения, возраст:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) структурные факторы.

66. Стратегия игнорирования существующей конфликтной ситуации, часто способствующая эскалации конфликта:

- а) сотрудничество;
- б) приспособление;
- в) компромисс;
- г) избегание.

67. Одна из основных современных форм разрешения конфликтов с участием посредника – конфликтолога:

- а) тренинг;
- б) консультация;
- в) супервизия;
- г) медиация.

68. Одна из основных современных форм разрешения конфликтов с участием малой социальной группы:

- а) тренинг;
- б) консультация;
- в) супервизия;
- г) медиация.

69. Основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (по А. Шпиллову):

- а) мотивы;
- б) ценности;
- в) самооценка;
- г) все ответы верны.

70. Содействие «третьей стороны» двум (или более) другим в поисках соглашения в спорной ситуации, называется:

- а) медиация;
- б) арбитраж;
- в) консультация;
- г) медитация.

71. Успешность результата медиации зависит от:

- а) способности сторон к кооперации друг с другом;
- б) мотивации сторон к урегулированию разногласий, принятию соглашений;

- в) доверия сторон к медиативному процессу.
- г) все ответы верны.

72. Групповая атрибуция – это:

- а) завышение оценки в групповых мнениях своей группы и занижение достоинств противоборствующей группы;
- б) 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;
- в) неадекватное социальное сравнение своей и чужой группы;
- г) «деиндивидуализация» взаимного восприятия.

73. Принципами психологического посредничества являются:

- а) посредник несет ответственность за процесс, но не за характер принимаемых решений.
- б) посредник нейтрален, он не выносит собственных оценок и суждений, не присоединяется к сторонам конфликта
- в) посредник стимулирует переход участников обсуждения от конфронтации к договоренностям.
- г) все ответы верны.

74. Главная задача медиатора:

- а) сохранить нейтральность процесса медиации;
- б) сохранить конфиденциальность процесса медиации;
- в) нацелить стороны разрешать конфликты;
- г) помочь сторонам достичь согласия.

75. Медиация не может быть использована:

- а) для решения криминальных конфликтов;
- б) для решения конфликтов между людьми, страдающими психическими расстройствами.
- в) без желания конфликтантов;
- г) все ответы верны.

76. Основными причинами конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом являются:

- а) стиль управления, низкая компетентность руководителя;
- б) влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров;
- в) негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства;
- г) неудовлетворительные коммуникации.

77. Экономический конфликт – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением и ролью в системе общественных отношений;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением в системе отношений собственности;

- в) противоборство субъектов социального взаимодействия по поводу процесса производства материальных благ;
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия в среде рыночных отношений.

78. Главным фактором, определяющим экономический конфликт являются:

- а) межличностные отношения;
- б) отношения собственности;
- в) отношения производства;
- г) все ответы верны.

79. Политический конфликт – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе стремления к захвату политической власти;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия в период решения вопроса о политической власти;
- в) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти;
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в обществе.

80. Основным предметом политического конфликта является:

- а) политический интерес;
- б) политическая власть в различных социальных структурах;
- в) государственная власть;
- г) политическое сознание людей.

81. Социальный конфликт – это:

- а) конфликт между государственными структурами по поводу реализации социальных гарантий личности;
- б) особая форма отношений с властями за улучшение социально-экономического положения;
- в) особая форма противоборства личности и власти, обусловленная ущемлением интересов личности, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере;
- г) все ответы верны.

82. Основной формой проявления социального конфликта является:

- а) забастовка;
- б) голодовка;
- в) недовольство личности и её протест;
- г) все ответы верны.

83. Этот принцип медиации проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон; каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры:

- а) нейтральности медиатора;
- б) конфиденциальности;

- в) добровольности;
- г) равноправия сторон.

84. Этот принцип медиации предоставляет одинаковое право сторонам высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения:

- а) нейтральности медиатора;
- б) конфиденциальности;
- в) добровольности;
- г) равноправия сторон.

85. Следование этому принципу медиации предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса:

- а) нейтральности медиатора;
- б) конфиденциальности;
- в) добровольности;
- г) равноправия сторон.

86. Конфликт в организации – это:

- а) конфликт между субъектами социального взаимодействия, возникающий внутри организации;
- б) конфликт между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликт между руководством организации и ее сотрудниками;
- г) конфликт между различными структурными элементами организации.

87. Семейный конфликт – это:

- а) конфликт между супругами;
- б) конфликт между родителями и детьми;
- в) конфликт родственников;
- г) конфликт между любыми членами семьи.

88. К причинам семейных конфликтов относятся:

- а) неудовлетворенная потребность во внимании;
- б) неудовлетворенная потребность в общении;
- в) неудовлетворенная сексуальная потребность;
- г) все ответы верны.

89. Ценностные семейные конфликты – это:

- а) конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей;
- б) конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье.
- в) конфликты, основанные на психосексуальной несовместимости супругов;
- г) конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях.

90. Эмоциональные семейные конфликты — это:

- а) конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей;

- б) конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье.
- в) конфликты, основанные на психосексуальной несовместимости супругов;
- г) конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях.

91. Позиционные семейные конфликты – это:

- а) конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей;
- б) конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье.
- в) конфликты, основанные на психосексуальной несовместимости супругов;
- г) конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях.

92. Первый кризисный период семьи происходит:

- а) в первый год супружеской жизни;
- б) после рождения первого ребенка в семье;
- в) на третьем году супружества;
- г) на седьмом году супружества.

93. Напряженность как форма управленческого конфликта – это:

- а) более острая форма управленческого конфликта, чем несогласие, которая характеризуется резким ростом сознательным нарушением в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления;
- б) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления;
- в) социально-психологический климат в аппарате управления;
- г) нарушение принципа субординации в управлении.

94. Функция медиатора, при которой он побуждает стороны тщательно анализировать конфликтную ситуацию:

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) генератора идей;
- г) организаторская.

95. Функция медиатора, при которой он помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, а далее поддерживает выполнение достигнутых процедурных соглашений:

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) генератора идей;
- г) организаторская.

96. Функция медиатора, при которой он повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться, что правильно понял то, что было сказано:

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) генератора идей;
- г) организаторская.

97. Функция медиатора, при которой он пытается помочь спорщикам найти иные решения, чем те, которые до сих пор ими рассматривались:

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) генератора идей;
- г) организаторская.

98. Функция медиатора, при которой он учит стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество:

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) обучающая;
- г) организаторская.

99. Функция медиатора, при которой он контролирует реалистичность высказываемых идей и выполнимость принятых соглашений.

- а) аналитическая;
- б) активного слушателя;
- в) обучающая;
- г) контролирующая.

100. Главными позитивными функциями конфликта являются:

- а) он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;
- б) он снимает «синдром покорности», стимулирует активность людей;
- в) развязывание конфликта снимает эмоциональную напряженность и дает ей выход;
- г) все ответы верны.



## Задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает:

- анализ первоисточников;
- работа с психодиагностическим материалом;
- изучение материалов лекций с последующим самоконтролем;
- подготовку реферата, эссе по выбранной теме;
- подготовку к тестированию, коллоквиуму, зачету, экзамену;
- подготовку к практическим и лабораторным занятиям, выполнение учебно-исследовательских заданий с привлечением широкого круга источников.

### *Для студентов дневной формы обучения*

При изучении каждой темы студентам рекомендуется ознакомиться с перечнем основных ее вопросов, прочесть конспект лекций, затем внимательно изучить соответствующие главы учебника и рекомендованную литературу. В ходе изучения материала следует попытаться установить связь психологических знаний со знаниями из других дисциплин, стремиться подбирать к теоретическим положениям примеры и дополнения из литературы и жизненного опыта. Так же студентам необходимо продемонстрировать свою работу с психодиагностическим материалом.

Каждый модуль предполагает вопросы для самопроверки и задания для самостоятельной работы, которые призваны закрепить полученные знания и продемонстрировать умения студента применять их на практике.

*Для студентов заочной формы обучения* при изучении тем вынесенных для самостоятельного изучения: при изучении каждой темы студентам рекомендуется ознакомиться с перечнем основных ее вопросов, прочесть конспект лекций, затем внимательно изучить соответствующие главы учебника и рекомендованную литературу. В ходе изучения материала следует попытаться установить связь психодиагностических знаний со знаниями из других дисциплин, стремиться подбирать к теоретическим положениям примеры и дополнения из литературы и жизненного опыта. Так же студентам необходимо продемонстрировать свою работу с психодиагностическим материалом.

По итогам освоения курса студент представляет комплект выполненных заданий.

### *Контроль самостоятельной работы:*

- тестирование по модулям,
- проверка комплекта выполненных заданий,
- проверка рефератов, выполненных индивидуальных заданий по дисциплине.

### *Критерии оценки самостоятельной работы студентов*

**10 баллов** – студент в полном объеме представляет выполненные задания в оформленном по требованиям виде. Выполненная самостоятельная работа представлена в расширенном объеме (по инициативе студента). Во всех заданиях прослеживается креативный индивидуальный подход и профессиональная грамотность в изложении материала.

**9 баллов** – студент в полном объеме представляет выполненные задания в оформленном по требованиям виде. Сохранен индивидуальный профиль выполненной работы. По каждому заданию способен дать комментарий или ответить на уточняющие вопросы преподавателя.

**8 баллов** – студент представляет выполненные задания в оформленном виде. Затрудняется прокомментировать выполнение практических заданий и дать ответы на уточняющие вопросы преподавателя.

**7 баллов** – студент представляет выполненные задания в оформленном виде, но без четкого соответствия требованиям по оформлению задания этого этапа.

**6 баллов** – студент представляет выполненные задания в оформленном виде не в полном объеме. Затрудняется дать ответы на уточняющие вопросы преподавателя.

**5 баллов** – задания представлены не в полном объеме без четкого соответствия требованиям по оформлению практических заданий этого этапа. Затрудняется прокомментировать выполнение практических заданий и дать ответы на уточняющие вопросы преподавателя.

**4 балла** – задания представлены частично. Затрудняется прокомментировать выполненные практические задания и дать ответы на уточняющие вопросы преподавателя.

**0 баллов** – задания не представлены для проверки преподавателем в конце семестра.

**Учебно-методические материалы для самостоятельной работы представлены:**

Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Конфликтология» для студентов специальности «Психология» рег. № 3151609587 от 03.08.2016. Режим доступа: <https://sdo.vsu.by/course/view.php?id=1483>

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ЧАСОВ  
УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	Тема КУСР	Кол-во часов
1.	<i>Обучение навыкам анализа конфликтной ситуации</i> Наблюдение за людьми, склонными к конфликтному поведению. Изучение влияния барьеров межличностного общения на поведение в конфликте. Анализ и разрешение конфликтных ситуаций. Действия учителя при педагогических конфликтах.	2
2.	<i>Технологии индивидуальной работы конфликтолога</i> Использование метода моделирования, практически отработать по этапам медиативный процесс разрешения конфликта.	2
3.	<i>Роль психологического тренинга в конфликтологии</i> Фазы группового развития (С. Кратохвил). Ориентация и зависимость. Конфликты и протесты. Развитие и сотрудничество. Целенаправленная деятельность. Терапевтические факторы работы группы. Обратная связь, рефлексия работы группы.	2
4.	<i>Диагностика в конфликтологии</i> Конфликтография и ее особенности. Диагностика оценки уровня конфликтности личности. Изучение устойчивости в конфликте. Изучение стиля поведения с использованием методики Л. Томаса.	2
Всего часов:		8

**Литература для конспектирования:**

1. Хорни К. «Базисный конфликт»
2. Левин К. «Супружеские конфликты»
3. Петровская Л.А. «О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта»
4. Хасан Б.И. «Природа и механизмы конфликтофобии»
5. Мелибруда Е. «Поведение в ситуации конфликта»
6. Гришина Н.В. «Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов»

*Рекомендуемый источник литературы:*

Конфликтология: хрестоматия / сост. Н.И. Леонов. – М.: Академический Проект, 2002. – 380 с.

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ (материалы для самостоятельной работы студентов)

### **Ситуация 1.**

Вы сидите с сотрудницей на служебной кухне. Обсуждаете мужей, детей. Неожиданно к вам заходит еще один/одна коллега. Вы соответственно замолкаете, кидаете взгляд на новичка и молча, продолжаете трапезу. Естественно вновь пришедший подумает, что вы говорили либо про него, либо про шефа, либо еще какие сплетни распускали. Теперь за вами обеими будет репутация сплетниц.

Что делать?

### **Ситуация 2.**

Клиент звонит в сервисный центр и хочет поговорить со своим консультантом по сервису. Однако тот разговаривает с другим клиентом и не может ответить на звонок.

**Сотрудник:** В данный момент этот консультант по сервису не может ответить.

**Клиент:** Но мне срочно нужно поговорить с ним, я хочу знать, что с моим автомобилем.

**Сотрудник:** Но в данный момент это невозможно. Я уже сказал Вам, что он занят. Пожалуйста, перезвоните позже.

В данном случае конфликт назревает потому, что:

Как должен был развиваться диалог, чтобы конфликтная ситуация не возникла?

### **Ситуация 3.**

Покупатель, после того как приобрел покупку и вышел из магазина, возвращается через 10-15 минут и обращается к охраннику с заявлением, что продавец ошибся и недодал ему 10 рублей сдачи. Как решить конфликтную ситуацию?

### **Ситуация 4.**

Вы постоянно опаздываете на работу, что вызвало негодование вашего руководства. Ситуация обостряется с каждым днем: Причина данного конфликта: первая – отношение к работе, вторая – уровень ответственности, третья – внутренняя неготовность к данной работе и ли другие внутренние конфликты, ваш режим (поздно спите или долго собираетесь на работу). Возможные варианты выхода из конфликтной ситуации:

### **Ситуация 5.**

Девушка и парень выбирают, какой фильм посмотреть вместе. Она хочет романтическую комедию, он – захватывающий боевик, при этом они не идут на компромисс и никто не хочет уступать.

### **Ситуация 6.**

У вас случилась неприятность, после чего вы решаете с головой уйти в работу. Задерживаетесь допоздна, рано приходите, берете дополнительную работу. Одним словом, делаете все, чтобы меньше думать о плохом. Но коллеги начинают говорить фразы типа «всех денег не заработать», «а, хочешь выслужиться?». Что делать?

### **Ситуация 7.**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### **Ситуация 8.**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### **Ситуация 9.**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Ситуация 10.**

Начальник просит выполнить много срочных заданий, причем часть из них не входит в обязанности работника и не будет оплачиваться отдельно. Работник отказывается бесплатно выполнять эти задания, а начальник за невыполнение грозит уволить работника.

### **Ситуация 11.**

Мама с ребёнком хорошо погуляли! Результат налицо: кроха с ног до головы облеплен грязью. По пути домой им встречается вездесущая соседка и начинает причитать: «О-о-й! Какой ты грязный! Разве можно так пачкаться?! Теперь маме придется стирать всю твою одежду!» Ребенок может очень болезненно воспринять замечание постороннего человека. И если мама вовремя не заступится за него это может сделать ребенка неуверенным в себе и привести к тому, что он начнет стесняться и бояться чужих людей. *Действия мамы?*

### **Ситуация 12.**

После освобождения кабинета возникло противоречие между двумя сотрудниками, поскольку каждый считал себя наиболее достойным занять этот представительный офис. Каждый из них был не удовлетворен и не мог работать как прежде, потому что все их мысли были сосредоточены на кабинете. Через некоторое время отношения накалились до предела. Выход из этой ситуации?

### **Ситуация 13.**

Покупатель пришел в магазин с желанием поругаться. В зале он находит зацепку и начинает оскорблять продавца и угрожать ему. Действия продавца?

#### **Ситуация 14.**

Воскресный солнечный день. На дворе полдень. Обед приготовлен. Семья накормлена. И женщине уже хочется отвлечься от кухонных горшков и отдохнуть. Ей сразу вспоминается лес и то необыкновенное умиротворение, которое возникает всякий раз, после возвращения с такой прогулки. Окрыленная и вдохновленная прошлыми воспоминаниями, она подходит к мужу, чтобы пригласить его на такую прогулку. Муж отвечает, что ему хочется просто помолчать. Полежать с сытым желудком на диване. Ни о чем не думать и тупо смотреть телевизор. Назревает конфликт. Выход из этой ситуации?

#### **Ситуация 15.**

Вы стояли в пробке и опоздали – начальник недоволен, потому что пришел клиент, а вас не было на рабочем месте.

#### **Ситуация 16.**

Все работники компании, кроме одного, согласились поработать в выходной день, а тому, что против, хочется отдохнуть в этот день или у него есть свои планы на выходной.

#### **Ситуация 17.**

Весь класс решил прогулять урок, а один ученик не соглашается это делать и идет на урок. В классе нагнетающая обстановка.

#### **Ситуация 18.**

Конфликт произошел между молодой учительницей рисования, только начинающей работать в школе, и учеником VI класса Игорем, трудным, вспыльчивым мальчиком из неблагополучной семьи, не пользующимся авторитетом в классе. Шел урок рисования, учительница огласила отметки, выставленные детям за работы, выполненные на прошлом уроке. Игорю показалось, что учительница поставила ему заниженную отметку. Он грубо обозвал учительницу и вышел из класса. Учительница велела передать Игорю, чтобы к ней на урок он больше не являлся.

#### **Ситуация 19.**

Мама ученицы начальной школы уверена, что по английскому языку ее дочь должна иметь «четыре», а не «три». Со своими претензиями она идет не к учителю, а сразу к заучу. Учитель, с которым мама предварительно не поговорила, считает этот поход к заучу некорректным и не желает давать никаких объяснений.

#### **Ситуация 20.**

Проверяя домашнее задание, учительница трижды вызывает одного ученика. Все три раза мальчик отвечал молчанием, хотя обычно по этому предмету хорошо успевал. В результате – «двойка» в журнале. На следующем уроке опрос вновь начался с него. И когда он опять не стал отвечать, учительница удалила его с урока. Та же история повторилась на следующих двух занятиях, потом последовали прогулы и вызов родителей в школу. Но родители выразили учительнице недоверие за то, что не сумела найти подход к их сыну. А та, в свою очередь, высказала претензии им – родителям, не уделяющим, по ее мнению, должного внимания сыну и его школьным делам. Выход из ситуации?

## **Тематика курсовых работ по курсу «Конфликтология»**

1. Современные проблемы развития конфликтологии.
2. Методологические основы исследования конфликтов.
3. Социальная природа конфликта, его особенности.
4. Современные тенденции в подходе к конфликтам: признанное и спорное.
5. Внутриличностный конфликт.
6. Межличностный конфликт.
7. Экологическая катастрофа как глобальный конфликт и пути его предупреждения.
8. Проблемы войны и мира в истории и современности.
9. Манипулятивные технологии и противодействие им.
10. Предупреждение и разрешение семейных конфликтов.
11. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликтах.
12. Барьеры коммуникации в конфликте и возможность взаимопонимания.
13. Конфликты человеческой души: интрапсихическая интерпретация.
14. Педагогический конфликт: деловые и личные конфликты.
15. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.
16. Практика разрешения конфликтов «дети – взрослые».
17. Особенности и условия прогнозирования и профилактики конфликтов.
18. Технологии предупреждения конфликтов.
19. Посредничество психолога в разрешении конфликтов.
20. Формирование навыков конструктивного поведения в конфликтах в детском возрасте.

### **Вопросы к зачету**

1. Понятие конфликта как предмета конфликтологии.
2. Классификация конфликтов (типы, виды конфликтов).
3. Структура конфликта.
4. Процесс развития конфликта.
5. Конфликт и культура.
6. Понятие внутриличностного конфликта.
7. Основные виды внутриличностных конфликтов.
8. Особенности переживания и последствия внутриличностного конфликта.
9. Условия предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта.
10. Стратегия поведения в конфликте.
11. Различия поведения людей в конфликте.
12. Особенности межличностных конфликтов, их причины.
13. Управление межличностными конфликтами.
14. Конфликтные типы личности.
15. Конфликт «отцов и детей».
16. Возрастные особенности конфликтов.
17. Специфика конфликта деловой сферы.

18. «Кодекс поведения» в конфликте деловой сферы.
19. Причины семейных конфликтов.
20. Феномен «прощения» в психологии супружеских отношений.
21. Процесс распада и дестабилизации семейных отношений.
22. Гендер и конфликт.
23. Гендерные стереотипы и конфликт.
24. Поведенческие стратегии мужчин и женщин в различных жизненных ситуациях.
25. Предотвращение и профилактика конфликта.
26. Управление конфликтом и конфликтными отношениями на стадии его возникновения.
27. Налаживание контакта в процессе общения в конфликте.
28. Прием и передача информации в переговорном процессе.
29. Способы достижения убедительности в переговорах.
30. Основные методы разрешения конфликтов.
31. Формы завершения конфликтов.
32. Завершения конфликта с помощью посредника.
33. Процесс медиации.
34. Функции медиатора.
35. Стадии медиации.
36. Конфликтография и ее особенности.
37. Диагностика оценки уровня конфликтности личности.
38. Изучение устойчивости в конфликте.
39. Изучение стиля поведения с использованием методики Л. Томаса.
40. Диагностика в конфликтологии.
41. Хорни К. «Базисный конфликт»
42. Левин К. «Супружеские конфликты»
43. Мелибрда Е. «Поведение в ситуации конфликта»
44. Гришина Н.В. «Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов»

### **Вопросы к экзамену**

1. Возникновение и развитие конфликтологии.
2. Современная конфликтология в системе наук.
3. Предмет и основные вопросы конфликтологии.
4. Понятие конфликта как предмета конфликтологии.
5. Классификация конфликтов (типы, виды конфликтов).
6. Структура конфликта.
7. Процесс развития конфликта.
8. Конфликт и культура.
9. Понятие внутриличностного конфликта.
10. Основные виды внутриличностных конфликтов.
11. Особенности переживания и последствия внутриличностного конфликта.
12. Условия предупреждения и разрешения внутриличностного конфликта.
13. Стратегия поведения в конфликте.
14. Различия поведения людей в конфликте.
15. Особенности межличностных конфликтов, их причины.
16. Управление межличностными конфликтами.



17. Конфликтные типы личности.
18. Конфликт «отцов и детей».
19. Возрастные особенности конфликтов.
20. Специфика конфликта деловой сферы.
21. Выявление причин отрицательного отношения людей друг к другу.
22. «Кодекс поведения» в конфликте деловой сферы.
23. Причины семейных конфликтов.
24. Феномен «прощения» в психологии супружеских отношений.
25. Процесс распада и дестабилизации семейных отношений.
26. Гендер и конфликт.
27. Гендерные стереотипы и конфликт.
28. Половые различия мотивационной и эмоциональной сферы.
29. Поведенческие стратегии мужчин и женщин в различных жизненных ситуациях.
30. Предотвращение и профилактика конфликта.
31. Управление конфликтом и конфликтными отношениями на стадии его возникновения.
32. Использование результатов конфликтного взаимодействия.
33. Проектирование и конструирование конфликта и его последствий.
34. Организация переговорного процесса.
35. Переговорные стили.
36. Требования к участнику переговоров.
37. Налаживание контакта в процессе общения в конфликте.
38. Прием и передача информации в переговорном процессе.
39. Способы достижения убедительности в переговорах.
40. Основные методы разрешения конфликтов.
41. Формы завершения конфликтов.
42. Завершения конфликта с помощью посредника.
43. Процесс медиации.
44. Функции медиатора.
45. Стадии медиации.
46. Анализ и разрешение конфликтных ситуаций.
47. Действия учителя при педагогических конфликтах.
48. Конфликтография и ее особенности.
49. Диагностика оценки уровня конфликтности личности.
50. Изучение устойчивости в конфликте.
51. Изучение стиля поведения с использованием методики Л. Томаса.
52. Диагностика в конфликтологии.

# ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ И СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## Глоссарий

**Агрессия** – индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

**Антагонизм** – непримиримое противоречие

**Антипатия** – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

**Внутренняя установка** – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

**Внутриличностный конфликт** – конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

**Враждебность** – психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению

**Границы конфликта** – внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

**Групповая атрибуция** – объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы – внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот

**Групповые конфликты** – конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность-группа» или «группа-группа».

**Групповые нормы** – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

**Групповые санкции** – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

**Диагностика конфликта** – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

**Динамика конфликта** – ход развития конфликта по этапам и фазам.

**Инцидент** – 1) внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**Институционализация конфликта** – установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

**Интерес** – то, что побудило участника конфликта занять свою позицию.

**Катарсис** – это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдения ритуалов. В конфликтологии данное понятие означает освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.).

**Компромисс** – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

**Конгруэнтность** – адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

**Консенсус** – общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

**Конфликт** – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

**Конфликтная ситуация** – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

**Конфликтогены** – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

**Конформизм** – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

**Лидер** – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

**Лидерство** — способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

**Маргиналы** – неадекватные, неприспособившиеся к социальным условиям люди. Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

**Медиация** – переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника – медиатора.

**Межличностные конфликты** – противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

**Мотивы** – истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

**Образ конфликтной ситуации** – субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

**Поведение конфликтное** – агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

**Позиция** – то, о чем заявляют субъекты конфликта.

**Посредник** – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

**Предмет конфликта** — то, из-за чего возник конфликт.

**Предупреждение конфликта** – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

**Прогнозирование конфликта** – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

**Проекция** – осозанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

**Противоборство** – взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

**Разрешение конфликта** – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

**Регрессия** – реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

**Регулирование конфликта** – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

**Ригидность** – отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

**Роль** – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

**Соперничество** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

**Сотрудничество** – стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

**Социальная напряженность** – психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

**Статус** – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

**Статус социальный** – общее положение личности или социальной группы в обществе, определяемое совокупностью прав и обязанностей.

**Структура конфликта** – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

**Толерантность** – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т.д.

**Трансакция** – единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определенной позиции (Родитель, Взрослый, Ребенок).

**Управление конфликтом** – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

**Установка** – готовность, предрасположенность субъекта к определенной ситуации, определенному поведению, действию.

**Установка конфликтная** – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

**Уступка (приспособление)** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

**Уход (избегание)** – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

## Дидактические материалы

### ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ В КОНФЛИКТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Основное содержание технологий эффективного общения в конфликтном взаимодействии в конечном итоге сводится к соблюдению определенных правил и норм общения. Такие правила и нормы в большом количестве представлены в отечественной и зарубежной литературе. Здесь мы приведем наиболее существенные из них.

- Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.
- Уточняйте, правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и ее детали.
- Сообщайте другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- В процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте, не подводите итог, не отвлекайтесь на подготовку ответа. Это можно сделать после получения информации и ее уточнения.
- Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли. Соблюдайте последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходите к новым сообщениям.
- Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику.
- Используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы.

Ниже приведем таблицу значения некоторых жестов и поз, которые могут помочь понять поведение и состояние партнера.

### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЕДЕНИЮ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Сдерживайте отрицательные эмоции! Помните, что именно улыбка стирает их с лица.
2. Проявляйте выдержку и спокойствие в конфликтной ситуации.
3. Не втягивайте других людей в конфликт.
4. Не угрожайте оппоненту.
5. Не стремитесь доминировать в общении. Будьте диалогичны.
6. Используйте конфликт как теоретическую возможность выхода на новый уровень задач и взаимоотношений.
7. Обсуждайте проблему с точки зрения нужд и потребностей каждого.
8. Соблюдайте правила продуктивного слушания.
9. Подумайте не только о том, что сказать, но и о том, как это сказать. Используйте тактику вопросов.
10. Ищите добрые намерения за фасадом недоброго поведения.
11. Создавайте взаимоотношения на равных – «власть с», а не «власть над».
12. Пользуйтесь «тактикой салями», разбейте проблему на более мелкие и «удобоваримые» куски.

13. Владейте разными стратегиями поведения в конфликтной ситуации. Используйте оптимальный для конкретного случая стиль.

14. Помните об «Эффекте трех Д»: добросовестность, доброжелательность, доступность в общении.

15. Прощайте себя и других.

16. Конфликт лишь маленький «кусочек социальной жизни». Отведите ему должное место. Будьте готовы общаться с тем, с кем еще вчера вы были в конфликте.

### **Характеристика конфликтных типов личностей**

В конфликтологической литературе часто встречается описание пяти типов конфликтных личностей:

1. *Демонстративный*. Данная личность хочет быть в центре внимания, хорошо выглядеть в глазах других. Она любит свои страдания и стойкостью, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, рациональное поведение у нее выражено слабо, избегает кропотливой систематической работы. Ей легко даются поверхностные конфликты. В ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

2. *Ригидный*. Обладает завышенной самооценкой, подозрительностью, постоянно требует подтверждения собственной значимости. Характеризуется прямолинейностью, не считается с мнением окружающих, с трудом принимает их точку зрения, часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Данная личность болезненно обидчива, мало критична по отношению к своим поступкам, обладает повышенной чувствительностью по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3. *Неуправляемый*. Поведение такой личности плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно, недостаточно контролирует себя, обладает высоким уровнем притязаний. Отсутствие самокритики и склонность во всех неудачах обвинять других. Не может грамотно планировать свою деятельность из-за недостаточной способности соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков.

4. *Сверхточный*. Данная личность скрупулезно относится к своей работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствительна к замечаниям окружающих, глубоко переживает свои просчеты и неудачи, сдержана во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. *Бесконфликтный*. Данный тип личности обладает внутренней противоречивостью, неустойчивостью в оценках и мнениях, легкой внушаемостью. Эта личность ориентируется на сиюминутный успех в ситуации, недостаточно хорошо видит перспективу и зависит от мнения окружающих. Она не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу и глубоко не задумывается над причинами поступков окружающих и последствиями в своих поступках.

### Формы проявления внутренних конфликтов

Форма проявления	Симптомы
Неврастения	Невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли
Эйфория	Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы»
Регрессия	Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности
Проекция	Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная
Номадизм	Частое изменение места жительства, места работы, семейного положения
Рационализм	Самооправдание своих поступков, действий

### Способы разрешения внутриличностных конфликтов

Способ разрешения	Содержание действий
Компромисс	Сделать выбор в пользу какого-то варианта и приступить к его реализации
Уход	Уход от решения проблемы
Переориентация	Изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего внутреннюю проблему
Сублимация	Перевод психической энергии в другие сферы деятельности – занятия творчеством, спортом, музыкой
Идеализация	Предавание мечтаниям, фантазиям, уход от действительности
Вытеснение	Подавление чувств, устремлений, желаний
Коррекция	Изменение Я-концепции в направлении достижения адекватного представления о себе

### Управление межличностными конфликтами

№ п/п	Этап управления	Основное содержание
1.	Прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника)

2.	Предупреждение конфликта	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены
3.	Регулирование конфликта	Добиться признания конфликтующими реальности конфликта; напомнить конфликтующим о соблюдении корректности поведения во взаимоотношениях; использовать все технологии; ограничить число участников конфликта, не допустить вовлечение в конфликт других сотрудников
4.	Разрешение конфликта	Исходя из оценки глубины конфликта предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический

### Модели поведения в переговорах

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами)	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы



Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы
-------------	---	--

### Значения некоторых жестов и поз в конфликтологии

№ п/п	Жесты, позы	Состояние собеседника
1.	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
2.	Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
3.	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
4.	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5.	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
6.	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7.	Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8.	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9.	Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10.	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
11.	Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
12.	Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
13.	Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
14.	Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
15.	Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
16.	Человек прикрывает рот рукой во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
17.	Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
18.	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19.	Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	Обман

20.	Слушающие слегка касаются века, носа или уха	Недоверие к говорящему
21.	При рукопожатии человек держит свою руку сверху	Превосходство, уверенность
22.	При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
23.	Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
24.	Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
25.	Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26.	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
27.	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28.	Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29.	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30.	Зрачки сузились	Скрытость, утаивание позиции

#### Основные причинные факторы конфликтов (В. Линкольн)

Тип факторов и их основное содержание	Формы проявления
Информационные факторы – неприемлемость информации для одной из сторон	Неполные и неточные факты; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факты; неадекватные акценты
Поведенческие факторы – неуместность, грубость, бестактность	Стремление к превосходству; проявление агрессивности; эгоизма; нарушение обещаний; произвольное нарушение комфортных отношений
Факторы отношений – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами	Дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, по интересам, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне; классовые различия; негативный опыт отношений в прошлом; низкий уровень доверия и авторитетности
Ценностные факторы – противоположность принципов поведения	Верования и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости)
Структурные факторы – относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению	Власть, система управления; право собственности; нормы поведения, «правила игры»; социальная принадлежность

## Варианты проведения групповой дискуссии по выработке конструктивных решений конфликтных ситуаций

### *Ситуация 1*

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

### *Ситуация 2*

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

### *Ситуация 3*

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

### *Ситуация 4*

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

### *Ситуация 5*

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

### *Ситуация 6*

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и кли-

енты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

*Ситуация 7*

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

*Ситуация 8*

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

## Рекомендуемая литература

### Основная литература:

1. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2009. – 246 с.
2. Волков, Б.С. Конфликтология: [учеб. пособие для студентов вузов] / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 384 с.
3. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 538 с.
4. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.
5. Дорохова, А.В. Разрешение конфликтов: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / А.В. Дорохова, Л.И. Игумнова, Т.И. Привалихина. – М.: Академия, 2008. – 192 с.
6. Конфликтология: хрестоматия / сост. Н.И. Леонов. – М.: Академический Проект, 2002. – 380 с.

### Дополнительная литература:

1. «Базовый курс медиации: рефлексивные заметки» / М.С. Бойко [и др.]; под общ. ред. С.В. Лабода. – Минск: Медисонт, 2011. – 316 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. и спец. психологии / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.
3. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
4. Коццолино, М. Невербальная коммуникация. Теории, функции, язык и знак / М. Коццолино; [пер. с итал. О.А. Шипиловой]. – Харьков: Гуманитарный центр, 2009. – 246 с.
5. Осухова, Н.Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях: учеб. пособие / Н.Г. Осухова. – М.: Академия, 2005. – 285 с.
6. Пархомович, В.Б. Психологическая помощь лицам с посттравматическим стрессовым расстройством: учеб.-метод. пособие / В.Б. Пархомович; М-во образования РБ, УО «Белорусский гос. пед. ун-т им. М. Танка». – Минск: БГПУ, 2006. – 62 с.
7. Психология деловых конфликтов: хрестоматия: [учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента] / [ред.-сост. Д.Я. Райгородский]. – М.: Бахрах-М, 2007. – 767 с.
8. Психология и психотерапия семейных конфликтов: хрестоматия / [ред.-сост. Д.Я. Райгородский]. – Самара: Бахрах-М, 2008. – 736 с.
9. Рогов, Е.И. Психология отношений мужчины и женщины / Е.И. Рогов. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 287 с.
10. Самосознание и защитные механизмы личности: [хрестоматия] / [ред.-сост. Д.Я. Райгородский]. – Самара: Бахрах-М, 2008. – 655 с.
11. Хасан, Б.И. Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2008. – 192 с.

12. Хоган, К. Психология убеждения. Как добиться поставленной цели / К. Хоган; [пер. с англ. Ю.О. Анохиной]. – М.: РИПОЛ классик, 2005. – 319 с.
13. Хорни, К. Психология женщины / К. Хорни; [пер. с англ. А.М. Боковинова [и др.]]. – 3-е изд. – М.: Акад. Проект, 2009. – 240 с.
14. Хорни, К. Невротическая личность нашего времени / К. Хорни; [пер. с англ. А.М. Боковинов]. – 2-е изд. – М.: Академический Проект, 2008. – 207 с.
15. Хорни, К. Самоанализ / К. Хорни; [пер. с фр. А. Боковинова]. – М.: Акад. Проект, 2006. – 207 с.
16. Целуйко, В.М. Психология современной семьи: книга для педагогов и родителей / В.М. Целуйко. – М.: ВЛАДОС, 2006. – 287 с.
17. Целуйко, В.М. Родители и дети. Психология взаимоотношений в семье / В.М. Целуйко. – Мозырь: Содействие, 2006. – 224 с.
18. Шихи, Г. Возрастные кризисы. Ступени личностного роста: [пер. с англ.] / Г. Шихи. – СПб.: КАСКАД, 2005. – 435 с.

#### **Основные ссылки:**

[http://qame.ru/book/social\\_psychology/konfliktologiya/\\_Леонов%20Н.И.,%20Конфликтология.pdf](http://qame.ru/book/social_psychology/konfliktologiya/_Леонов%20Н.И.,%20Конфликтология.pdf)

[http://qame.ru/book/practic\\_psychology/psihologiya\\_konflikta/Н.%20В.%20Гришина,%20Психология%20конflikта%20.pdf](http://qame.ru/book/practic_psychology/psihologiya_konflikta/Н.%20В.%20Гришина,%20Психология%20конflikта%20.pdf)

<http://lib.vsu.by/xmlui/handle/123456789/2140>

[http://www.b17.ru/article/kak\\_razreshit\\_vnutrennie\\_konflikty/](http://www.b17.ru/article/kak_razreshit_vnutrennie_konflikty/)

<http://www.b17.ru/article/mediation/>

<http://www.b17.ru/article/16005/>

### **Рекомендуемые издания для самостоятельного изучения**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: [учебник для вузов]. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 492 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. и спец. психологии. – СПб.: Питер, 2006. – 288 с.
3. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов по социол. и экон. спец. – Минск: Амалфея, 2009. – 364 с.
4. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. – 2-е изд., стер. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464с.
5. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – 246 с.
6. Волков, Б.С. Конфликтология: [учеб. пособие для студ. вузов] / Б.С. Волков. – М.: Акад. Проект: Трикта, 2005. – 384 с.
7. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: Учебник для студентов высш. учеб. завед., обуч. по спец. «Менеджмент», «Менеджмент в социальной сфере», «Государственное и муниципальное управление». – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
8. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.

9. Каминская, С.О. Конфликтология: учеб.-метод. пособие / С.О. Каминская; М-во образования РБ, УО «Могилевский гос. ун-т им. А.А. Кулешова». – Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2004. – 88 с. – Библиогр.: с. 84–87.
10. Конфликтология: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 316 с.
11. Конфликтология: хрестоматия: учеб. пособие / сост. Н.И. Леонов; РАО, Моск. психолого-социальный ин-т. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: МПСИ, 2005; Воронеж: МОДЭК, 2005. – 368 с.
12. Конфликтология: хрестоматия: учебно-метод. пособие / сост. Н.И. Леонов; [редкол.: Д.И. Фельдштейн (гл. ред.) [и др.]]; РАО, Моск. психолого-соц. ин-т. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ, 2003; Воронеж: МОДЭК, 2003. – 303 с.
13. Конфликтология. Вопросы – ответы: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. 061100 «Менеджмент организации» и 062100 «Управление персоналом» / под ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 239 с.
14. Конфликтология: метод. рекомендации для студентов отделения «Психология» спец. «Психология» и «Практическая психология» / УО «Брестский гос. ун-т им. А.С. Пушкина». Каф. психологии; сост. И.В. Аксютчик. – Брест: Изд-во УО «БрГУ им. А.С. Пушкина», 2003. – 54 с.
15. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. философия, социальная работа, психология, юриспруденция / отв. ред. А.С. Кармин. – СПб.: Лань, 1999. – 448с.
16. Конфликтология: Хрестоматия: учеб.-метод. пособие / Российская Академия образования; Моск. психолого-социальный ин-т; сост. Н.И. Леонов. – М.; Воронеж: МПСИ; МОДЭК, 2002. – 304 с.
17. Леонов, Н.И. Конфликтология: учеб.-метод. пособие / Н.И. Леонов; Рос. Акад. образования. Моск.вский психолого-социальный ин-т. – М.; Воронеж: МПСИ; МОДЭК, 2002. –192 с.
18. Мариновская, И.Д. Конфликтология: учеб. пособие / Моск. ун-т МВД России. – М.: Щит-М, 2003. – 136 с.
19. Романчик, Н.В. Конфликтология / Н.В. Романчик. – Минск: РИВШ, 2007. – 84 с.
20. Семчук, Л.А. Конфликтология: учеб. пособие / Л.А. Семчук. – Гродно: ГрГУ, 2001.
21. Цветков, В.Л. Конфликтология: учеб. пособие с альбомом схем / В.Л. Цветков. – М.: Щит-М, 2004. – 175 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИАЦИИ

#### ПОСТАНОВЛЕНИЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

28 декабря 2013 г. № 1150

В соответствии со статьей 13 Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 года «О медиации» Совет Министров Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые Правила проведения медиации.
2. Настоящее постановление вступает в силу с 24 января 2014 г.

*Премьер-министр Республики Беларусь*

*М. Мясникович*

**УТВЕРЖДЕНО**

*Постановление Совета Министров Республики Беларусь  
28.12.2013 № 1150*

### ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИАЦИИ ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящими Правилами, разработанными в соответствии с Законом Республики Беларусь от 12 июля 2013 года «О медиации» (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 23.07.2013, 2/2056), определяются общие правила и требования к проведению медиации.
2. Медиация проводится в целях урегулирования спора (споров) сторон путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения.
3. Задачами проведения медиации являются:
  - обеспечение сторонам возможности самостоятельного урегулирования возникшего между ними спора путем признания и взаимного удовлетворения законных интересов и требований, достижения соглашения о примирении;
  - содействие сторонам в выработке взаимоприемлемых условий урегулирования спора и сохранении между ними партнерских деловых отношений.
4. Основные принципы проведения медиации – добровольность, добросовестность, равноправие и сотрудничество сторон, беспристрастность и независимость медиатора, конфиденциальность.
5. Срок проведения медиации определяется соглашением о применении медиации с соблюдением соответствующих требований процессуального законодательства.  
При этом максимальный срок проведения медиации не может превышать шести месяцев со дня заключения соглашения о применении медиации.

### ГЛАВА 2 УЧАСТНИКИ МЕДИАЦИИ

6. Участниками медиации являются стороны (представители сторон), медиатор. Стороны вправе по соглашению между ними и с согласия медиатора привлекать любых иных лиц для участия в проведении медиации, если это необходимо для урегулирования спора.
7. Сторонами медиации признаются физические лица, обладающие полной дееспособностью, и (или) юридические лица, заключившие соглашение о применении медиации.
8. Стороны вправе:
  - 8.1. самостоятельно выбирать медиатора (медиаторов);
  - 8.2. предусматривать в соглашении о применении медиации дополнительные требования, предъявляемые к медиатору;
  - 8.3. отказаться на любой стадии от участия в проведении медиации;
  - 8.4. вносить предложения по порядку проведения медиации;
  - 8.5. заявлять о необходимости участия в проведении медиации иных лиц;
  - 8.6. представлять информацию, необходимую для прояснения позиции и достижения урегулирования спора;
  - 8.7. задавать уточняющие вопросы другой стороне и медиатору;
  - 8.8. инициировать проведение индивидуальной беседы с медиатором;



- 8.9.** вносить предложения другой стороне, направленные на урегулирование спора;
- 8.10.** участвовать в обсуждении внесенных сторонами предложений на предмет их реалистичности и удовлетворения интересам каждой из сторон.
- 9.** Стороны не вправе:
- 9.1.** разглашать информацию, полученную в ходе участия в проведении медиации, без согласия другой стороны;
- 9.2.** необоснованно затягивать время проведения медиации;
- 9.3.** оказывать физическое, моральное или любой иное давление на другую сторону, медиатора, иных лиц, участвующих в проведении медиации;
- 9.4.** допускать своими действиями некорректное отношение к другой стороне, медиатору и иным лицам, участвующим в проведении медиации.
- 10.** Стороны обязаны:
- 10.1.** соблюдать требования Закона Республики Беларусь «О медиации», настоящих Правил и иных актов законодательства, а также условия соглашения о применении медиации;
- 10.2.** являться по приглашению медиатора для проведения медиации;
- 10.3.** соблюдать согласованный сторонами порядок проведения медиации;
- 10.4.** соблюдать принципы медиации;
- 10.5.** вырабатывать реалистичные условия медиативного соглашения;
- 10.6.** исполнять добровольно и добросовестно заключенное сторонами медиативное соглашение.

### **ГЛАВА 3 МЕДИАТОР**

- 11.** Медиатором признается физическое лицо, отвечающее требованиям Закона Республики Беларусь «О медиации», участвующее в переговорах сторон в качестве незаинтересованного лица в целях содействия им в урегулировании спора (споров).
- 12.** Медиатор является беспристрастным, независимым лицом и при проведении медиации руководствуется Законом Республики Беларусь «О медиации», настоящими Правилами, а также иными актами законодательства.
- 13.** Медиатор управляет переговорным процессом, поддерживает его конструктивный характер, предоставляет каждой стороне возможность высказать свое мнение относительно причин возникновения спора и целей, которые стороны намерены достичь посредством проведения медиации, контролирует культуру ведения переговорного процесса, снижает уровень агрессивности оценок, даваемых сторонами действиям друг друга, не допускает некорректности в высказываниях сторон, создает благоприятную обстановку для переговоров.
- 14.** Медиатор вправе:
- 14.1.** знакомиться с материалами спора;
- 14.2.** изучать документы, представленные сторонами;
- 14.3.** предлагать сторонам представить дополнительные документы;
- 14.4.** получать необходимые консультации у специалистов;
- 14.5.** содействовать сторонам в последовательном обмене документами, сведениями и сообщениями по обсуждаемым вопросам;
- 14.6.** проводить индивидуальные переговоры с каждой из сторон;
- 14.7.** предлагать сторонам выработать и обсудить несколько вариантов урегулирования спора (наилучший, приемлемый, нежелательный).
- 15.** Медиатор не вправе:
- 15.1.** быть представителем одной из сторон;
- 15.2.** вносить сторонам свои предложения об урегулировании спора, а также, если стороны не договорились об ином, выступать третейским судьей по спору, который являлся или является предметом медиации;
- 15.3.** давать заключение о перспективе разрешения конкретного спора в судебном порядке;
- 15.4.** высказывать по своей инициативе сторонам конкретные предложения по выходу из сложившейся спорной ситуации;
- 15.5.** разглашать без разрешения сторон полученную от них конфиденциальную информацию, а также нарушать иные принципы медиации.
- 16.** Медиатор обязан:
- 16.1.** быть беспристрастным и независимым;
- 16.2.** удостовериться в полномочиях представителей сторон на участие в проведении медиации и заключения медиативного соглашения;
- 16.3.** заявить сторонам об обстоятельствах, препятствующих осуществлению им своих функций;
- 16.4.** при завершении медиации разъяснить сторонам последствия заключения медиативного соглашения, а также недостижения соглашения.

## **ГЛАВА 4 ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ МЕДИАЦИИ**

**17.** Медиация проводится в порядке и на условиях, определенных сторонами по соглашению с медиатором, настоящими Правилами, Правилами этики медиатора, утверждаемыми Министерством юстиции, а также с учетом требований, установленных Законом Республики Беларусь «О медиации» и иными законодательными актами.

**18.** В ходе подготовки к проведению медиации медиатор разъясняет сторонам правила ее проведения, согласовывает условия проведения медиации, решает организационные вопросы.

**19.** Медиатор вправе предложить сторонам представить дополнительные документы, необходимые для организации подготовки к проведению медиации.

**20.** Медиация проводится на русском или белорусском языке. Сторона, представившая документы на любом другом языке или принимающая участие в проведении медиации с использованием любого другого языка, обеспечивает необходимый перевод и самостоятельно, если сторонами не согласовано иное, несет расходы, связанные с переводом.

**21.** Медиатор имеет право по отдельным спорам по своему усмотрению использовать не все правила, стадии медиации и профессиональные приемы медиатора, а только те, которые посчитает адекватными сложности спора.

## **ГЛАВА 5 ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИАЦИИ**

**22.** Медиация осуществляется, как правило, в отдельном помещении, обеспечивающем проведение совместных, индивидуальных переговоров, равные условия для сторон.

**23.** В ходе проведения медиации каждая из сторон вправе предлагать свои варианты урегулирования спора.

При этом предложения сторон не могут нарушать законодательство Республики Беларусь, права и охраняемые законом интересы третьих лиц.

**24.** Неявка сторон (представителей сторон) для проведения переговоров без предварительного уведомления медиатора может являться основанием для инициирования медиатором прекращения медиации.

**25.** Медиация проводится в форме переговоров и включает в себя следующие стадии:

- открытие медиации (вступительное слово медиатора);
- представление сторон (исследование обстоятельств спора и интересов сторон);
- дискуссия сторон по выработке повестки дня и вопросов для обсуждения;
- индивидуальная беседа медиатора с каждой из сторон;
- выработка предложений по урегулированию спора;
- подготовка медиативного соглашения и его подписание;
- завершение медиации.

**26.** Стадийность медиации, порядок использования медиатором коммуникативных технологий определяются им самостоятельно в зависимости от характера и сложности спора.

**27.** В ходе проведения медиации медиатор устанавливает фактические взаимоотношения сторон, выявляет существо взаимных претензий, выясняет позиции сторон относительно перспективы развития спора и имеющихся возможностей его урегулирования, оказывает сторонам содействие в поиске максимально эффективных для них вариантов и способов прекращения спора.

## **ГЛАВА 6 ОТКРЫТИЕ МЕДИАЦИИ (ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО МЕДИАТОРА)**

**28.** Медиатор в назначенные день, время открывает медиацию, представляется и предлагает представиться лицам, участвующим в переговорах, уясняет их полномочия, выясняет наличие обстоятельств, препятствующих проведению медиации.

**29.** Медиатор разъясняет преимущества урегулирования спора примирением сторон, задачи, цели медиации, свою роль в ней, права и обязанности сторон, правовые последствия достижения медиативного соглашения.

**30.** Медиатор предлагает согласовать порядок ведения переговоров и их продолжительность, правила поведения сторон на переговорах, выясняет необходимость участия в проведении медиации иных лиц.

**31.** Медиатор своим участием в медиации способствует созданию атмосферы доверия, уверенности, безопасности и равноправия сторон.

## **ГЛАВА 7 ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТОРОН (ИССЛЕДОВАНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ СПОРА И ИНТЕРЕСОВ СТОРОН)**

**32.** В ходе переговоров участники спора и медиатор определяют наиболее существенные проблемы, возникшие между сторонами в их отношениях, вызвавшие наличие спора.

**33.** Сторонам предоставляется возможность изложить свое понимание причин возникновения спора, пути его разрешения и желаемый результат переговоров.

## **ГЛАВА 8**

### **ДИСКУССИЯ СТОРОН ПО ВЫРАБОТКЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ И ВОПРОСОВ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

**34.** Стороны определяют и формулируют круг спорных вопросов, требующих рассмотрения и обсуждения, выражают свое мнение и позицию по поводу возникшей спорной ситуации, выделяют основные вопросы, решение которых является наиболее важным для них.

**35.** При необходимости медиатор решает вопрос о целесообразности объявления перерыва в переговорах и проведения индивидуальной беседы со сторонами.

## **ГЛАВА 9**

### **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА МЕДИАТОРА С КАЖДОЙ ИЗ СТОРОН**

**36.** Медиатор готовит стороны к дальнейшим конструктивным переговорам и непосредственному их взаимодействию.

**37.** Индивидуальные беседы медиатор может проводить по своей инициативе или ходатайству сторон (стороны) на любой стадии.

При этом медиатор предлагает каждой стороне воспользоваться правом индивидуальной беседы.

## **ГЛАВА 10**

### **ВЫРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ СПОРА**

**38.** Стороны вырабатывают и обсуждают варианты предложений по урегулированию спора.

**39.** Медиатор направляет стороны на выработку различных вариантов урегулирования спора.

**40.** На стадии выработки предложений по урегулированию спора сторонами анализируются и оцениваются предложенные варианты и способы урегулирования спора с точки зрения конструктивности, приемлемости и реалистичности.

## **ГЛАВА 11**

### **ПОДГОТОВКА МЕДИАТИВНОГО СОГЛАШЕНИЯ**

**41.** Медиатор выясняет реалистичность и единообразное понимание условий медиативного соглашения каждой из сторон.

**42.** Медиатор может по просьбе сторон помочь в составлении медиативного соглашения, проверить подготовленное медиативное соглашение на предмет его законности и возможности утверждения судом в качестве мирового соглашения в случаях, установленных законодательством.

## **ГЛАВА 12**

### **ЗАВЕРШЕНИЕ МЕДИАЦИИ**

**43.** Медиация завершается:

- по заключению сторонами медиативного соглашения – со дня его подписания;
- по письменному заявлению одной, нескольких или всех сторон, направленному медиатору, об отказе от продолжения медиации – со дня направления соответствующего заявления;
- по истечении срока проведения медиации – со дня его истечения.

**44.** В случае завершения медиации путем заключения сторонами медиативного соглашения в нем отражаются сведения о сторонах, медиаторе, предмете спора, а также принятые сторонами обязательства, направленные на урегулирование спора, и сроки их выполнения.

**45.** Медиативное соглашение составляется и подписывается сторонами и медиатором в количестве экземпляров, необходимом для каждой из сторон.

**46.** Медиативное соглашение не должно противоречить требованиям законодательства и нарушать права третьих лиц.

**47.** Полномочия представителя стороны на заключение медиативного соглашения должны быть специально оговорены в доверенности.

## **ГЛАВА 13**

### **ИСПОЛНЕНИЕ МЕДИАТИВНОГО СОГЛАШЕНИЯ**

**48.** Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон. Последствия неисполнения медиативного соглашения могут быть установлены сторонами в медиативном соглашении.

**49.** Принудительное исполнение медиативного соглашения осуществляется в порядке, предусмотренном процессуальным законодательством.

**50.** Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными законодательными актами.

<sup>1</sup> СООО «ИПА «Регистр» т. (017) 286 06 16 © 1992-2014 ЮСИАС 7 Документ 1401056

## ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПРАВИЛ ЭТИКИ МЕДИАТОРА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВА ЮСТИЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

17 января 2014 г. № 15

На основании абзаца шестого пункта 2 статьи 4 Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 года «О медиации» и пункта 11 Положения о Министерстве юстиции Республики Беларусь, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2001 г. № 1605, Министерство юстиции Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые Правила этики медиатора.
2. Настоящее постановление вступает в силу с 24 января 2014 г.

Министр

О.Л.Слижевский

УТВЕРЖДЕНО  
Постановление Министерст-  
ва юстиции Республики Бела-  
русь  
17.01.2014 № 15

### ПРАВИЛА ЭТИКИ МЕДИАТОРА ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Правила приняты в целях укрепления основ деятельности медиатора, повышения качества проведения медиации, а также обеспечения соблюдения основных принципов медиации и представляют собой совокупность норм, определяющих требования, предъявляемые к медиатору.

2. Медиатор обязан соблюдать законодательство, содействовать сохранению и повышению своего престижа и престижа института медиации, руководствоваться этическими принципами в своем поведении в обществе.

3. В ситуациях, не урегулированных настоящими Правилами, медиатор обязан соблюдать сложившиеся обычаи и традиции, соответствующие общим принципам нравственности в обществе.

### ГЛАВА 2 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕДИАТОРА

4. Медиатор при проведении медиации обязан соблюдать следующие основные принципы медиации, установленные статьей 3 Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 года «О медиации» (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 23.07.2013, 2/2056):

- добровольности;
- добросовестности, равноправия и сотрудничества сторон;
- беспристрастности и независимости медиатора;
- конфиденциальности.

Медиатор своим участием в медиации способствует созданию атмосферы доверия, уверенности, безопасности и равноправия сторон.

5. Принцип добровольности заключается в праве медиатора, сторон (представителей сторон) отказаться от участия в медиации на любой стадии ее проведения.

Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

6. Принцип добросовестности и беспристрастности заключается в отсутствии у медиатора корыстной или иной заинтересованности (прямой или косвенной) в исходе проведения медиации.

Медиатор обязан заявить сторонам об обстоятельствах, препятствующих осуществлению им своих функций.

Медиатор предоставляет каждой стороне возможность высказать свое мнение относительно причин возникновения спора и целей, которые стороны намерены достичь посредством проведения медиации.

7. Принцип независимости заключается в недопустимости вмешательства в деятельность медиатора, оказания морально-психологического и иного давления со стороны кого бы то ни было.

8. Медиатор должен проявлять благожелательное отношение к каждой из сторон, способствовать их сотрудничеству, а также содействовать сторонам в последовательном обмене документами, сведениями и сообщениями по обсуждаемым вопросам.

9. Принцип равноправия заключается в обязанности медиатора обеспечить равное участие сторон в проведении медиации. При этом медиатор не вправе своими действиями ставить какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

10. При проведении медиации сохраняется принцип конфиденциальности всей информации, относящейся к медиации, если стороны не договорились об ином, за исключением информации о заключении соглашений о применении медиации, о прекращении медиации.

Медиатор не вправе разглашать информацию, относящуюся к медиации и ставшую ему известной при ее проведении, без письменного согласия сторон.

В случае, если медиатор получил от одной из сторон информацию, относящуюся к медиации, он может раскрыть такую информацию другой стороне только с согласия стороны, предоставившей эту информацию.

11. Стороны, медиатор, а также другие лица, участвовавшие в проведении медиации, независимо от того, связаны ли судебное разбирательство, третейское разбирательство со спором, который являлся предметом медиации, не вправе ссылаться, если стороны не договорились об ином, в ходе судебного или третейского разбирательства на информацию, полученную в ходе медиации, о мнениях или предложениях, высказанных одной из сторон в отношении возможного урегулирования спора, равно как и о готовности одной из сторон принять предложение другой стороны об урегулировании спора, заявлениях и признаниях, сделанных одной из сторон.

### **ГЛАВА 3 КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ**

12. Медиатор при проведении медиации обязан соблюдать следующие требования:

12.1. способствовать созданию в ходе переговоров атмосферы доверия, уверенности, безопасности и равноправия сторон, взаимного уважения;

12.2. воздерживаться от действий, заявлений и поступков, способных скомпрометировать его самого, дискредитировать институт медиации и его основные принципы;

12.3. проявлять терпение, уважение и вежливость в отношении сторон, их представителей, иных участников медиации;

12.4. внимательно и активно слушать стороны, анализировать и обобщать информацию, управлять переговорным процессом, мотивировать стороны на поиск взаимоприемлемых вариантов урегулирования спора;

12.5. не выражать каким-либо способом (словом, жестом, мимикой, эмоциональным состоянием) свое отношение к сторонам;

12.6. проявлять добросовестное отношение к исполнению своих обязанностей, обязательность и пунктуальность, обеспечивать оптимальную организацию своего труда;

12.7. при исполнении обязанностей соблюдать деловую манеру в общении, деловой стиль одежды.

### **ГЛАВА 4 ОТНОШЕНИЯ МЕДИАТОРА С ЛИЦАМИ, УЧАСТВУЮЩИМИ В МЕДИАЦИИ**

13. Медиатор в целях оказания содействия сторонам в урегулировании спора вправе:

13.1. знакомиться с материалами спора;

13.2. изучать документы, представленные сторонами.

При исполнении соглашения о проведении медиации медиатор в своих действиях исходит из презумпции достоверности документов и информации, представленных сторонами соглашения о проведении медиации;

13.3. предлагать сторонам в случае необходимости представить дополнительные документы;

13.4. получать необходимые консультации у специалистов;

13.5. содействовать сторонам в последовательном обмене документами, сведениями и сообщениями по обсуждаемым вопросам;

13.6. проводить индивидуальные переговоры с каждой из сторон;

13.7. предлагать сторонам выработать и обсудить несколько вариантов урегулирования спора (наилучший, приемлемый, нежелательный);

**13.8.** при завершении медиации разъяснить сторонам последствия заключения медиативного соглашения, а также недостижения соглашения;

**13.9.** отказаться от проведения медиации, если сторона (стороны) соглашения не выполняет (не выполняют) своих обязательств.

**14.** Медиатор обязан:

**14.1.** проводить медиацию в порядке и на условиях, определенных сторонами по соглашению с медиатором, а также в соответствии с Законом Республики Беларусь «О медиации», Правилами проведения медиации, утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2013 г. № 1150 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 05.01.2014, 5/38236), настоящими Правилами;

**14.2.** удостоверяться в полномочиях представителей сторон на участие в проведении медиации и заключение медиативного соглашения;

**14.3.** сообщить сторонам обо всех известных ему имеющихся или потенциальных конфликтах интересов в этом деле.

Конфликт интересов – действия или отношения, которые могут создать впечатление возможной расположенности медиатора к одной из сторон.

**15.** Медиатор не вправе:

**15.1.** вносить сторонам свои предложения об урегулировании спора, а также, если стороны не договорились об ином, выступать третейским судьей по спору, который являлся или является предметом медиации;

**15.2.** проводить медиацию, если прекращено действие свидетельства медиатора и в иных случаях, предусмотренных Законом Республики Беларусь «О медиации», иными законодательными актами либо Правилами проведения медиации.

## ГЛАВА 5

### ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ МЕДИАТОРАМИ

**16.** Медиатор строит свои отношения с другими медиаторами на основе взаимного доверия, уважения, сотрудничества и поддержки.

**17.** Медиатор не должен использовать недобросовестные формы конкуренции, публично принижать компетентность и авторитет других медиаторов.

**18.** Медиатор обязан:

**18.1.** проявлять уважение к другим медиаторам, к их личной, деловой и общественной репутации;

**18.2.** быть предупредительным и тактичным по отношению к другим медиаторам;

**18.3.** воздерживаться от действий, заявлений и поступков, способных скомпрометировать его самого и других медиаторов.

## ГЛАВА 6

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕДИАТОРА

**19.** Действия медиатора, противоречащие законодательству и нарушающие права и законные интересы третьих лиц, могут быть обжалованы в судебном порядке.

**20.** Нарушение медиатором дважды в течение 12 месяцев подряд настоящих Правил влечет прекращение действия свидетельства медиатора.

Решение о прекращении действия свидетельства медиатора принимается Министерством юстиции в порядке, установленном в Положении о квалификационной комиссии по вопросам медиации, утвержденном постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 декабря 2013 г. № 1184 «О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь «О медиации» (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 12.01.2014, 5/38275).

<sup>1</sup> СООО «ИПА «Регистр» т. (017) 286 06 16 © 1992-2014 ЮСИАС 7 Документ 1401731

Учебное издание

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**  
**ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ: 1-23 01 04 ПСИХОЛОГИЯ,**  
**1-03 04 02-02 СОЦИАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА.**  
**ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине

Составитель

**ДАНИЛОВА** Жанна Леонидовна

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*Л.Р. Жигунова*

Подписано в печать .2017. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6,92. Уч.-изд. л. 7,06. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014 г.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.