

**Рябина Е.В.**

***Управление  
конфликтами***

**Учебное пособие**

**Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Южно–Уральский государственный гуманитарно–педагогический  
университет»**

# **Управление конфликтами**

**Учебное пособие**

**Челябинск  
2016**

УДК 151.8

ББК 88.53

У 67

Управление конфликтами: учебное пособие [Текст] / сост. Е.В. Рябина. – Челябинск: ЮУГГПУ, 2016. – 94 с.

Данное учебное пособие составлено с целью повышения компетентности будущих специалистов в области управления конфликтами в коллективе. В пособии приводится краткий курс лекционных занятий, а также соответствующий им комплекс управленческих задач и заданий, направленный на развитие представлений будущего специалиста о себе как о субъекте управления конфликтами; на освоение основных конфликтологических концепций; на овладение основными видами деятельности по управлению конфликтами в организации.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриат) «Управление человеческими ресурсами» и 44.03.04 «Профессиональное обучение» (уровень бакалавриат) профиля «Экономика и управление», осваивающих курс «Управление конфликтами». Материал обладает практико–ориентированной направленностью.

*Рецензенты:*

*Е.А. Гнатышина, – д-р пед. наук, профессор*

*С.Г. Литке, – канд. психол. наук*

© Издательство Южно–Уральского государственного гуманитарно–педагогического университета, 2016

## Содержание

Введение.....	5
Тема 1. Межличностные конфликты.....	8
Тема 2. Стратегии поведения в конфликте.....	22
Тема 3. Групповой конфликт.....	33
Тема 4. Управление конфликтами в коллективе.....	42
Тема 5. Профилактика конфликтов.....	47
Тема 6. Прогнозирование конфликтов в коллективе.....	52
Тема 7. Регулирование конфликтов.....	57
Тема 8. Переговоры в конфликтных ситуациях.....	65
Тема 9. Медиация как технология регулирования конфликта.....	75
Заключение.....	87
Библиографический список.....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодняшняя система профессионального обучения ориентируется на компетентностный подход, который означает, что в процессе обучения ставится цель – сформировать у студентов определенные компетенции, обеспечивающие более высокий уровень личностной самореализации и профессиональной мобильности.

Специалисты в области управления должны осознавать, что их профессиональная деятельность зачастую связана с конфликтами. Им необходимы знания, раскрывающие не только механизмы развития и закономерности разворачивания конфликтов, но и процессы, влияющие на психику человека, на его когнитивные возможности в конфликтных ситуациях. Управленец должен быть готов не только находиться в эпицентре конфликта, но и управлять им.

Конфликтологическая компетентность будущих специалистов включает в себя три основных компонента:

1. Теоретические знания в области конфликтологии (теории и виды конфликта, стратегии и тактики поведения в конфликте, концепции управляемости конфликтами и т.д.).

2. Владение основными видами деятельности по управлению конфликтами: профилактики, прогнозирования, регулирования, разрешения и минимизации деструктивных форм конфликта.

3. Формирование профессионального типа мышления, включающего рефлексивность, методологичность, объемность, креативность.

Конфликтологическая компетентность включает в себя следующие компоненты:

1. Теоретический компонент основывается на знаниях о причинах возникновения, закономерностях, этапах развития и протекания конфликта; особенностях поведения, взаимодействии оппонентов, психоэмоциональных состояниях, применяемых тактиках конфликтного взаимодействия, психологических характеристик конфликтных личностей.

2. Практический компонент предполагает умения воздействовать на оппонентов, влиять на их оценки, суждения, мотивы противоборства, способность управлять конфликтным взаимодействием, умение формировать общественное мнение по отношению к оппонентам, организовывать работу в постконфликтной ситуации.

3. Проектировочный компонент содержит умения на основе имеющихся знаний предвосхищать поведение и деятельность оппонентов в конфликте, оценивать его влияние на психологический климат в коллективе и т.п.

Для формирования конфликтологической компетентности будущих специалистов нами была разработана система задач и заданий, имитирующих профессиональную деятельность.

Анализ научно–методических источников позволяет утверждать, что практические задачи и задания в области развития конфликтологической компетентности студентов используются в образовательном процессе высшей школы не в полной мере – большая часть из них направлена на проверку усвоения и закрепления теоретического материала с использованием простых мыслительных операций.

Объединив учебные задачи и задания, направленные на подготовку будущих специалистов к управлению конфликтами, в систему, мы руководствовались тем, что они выполняют обучающую, развивающую и управляющую функции.

Основной целью применения системы управленческих задач и заданий по конфликтологии является овладение будущими специалистами теоретическими знаниями и практическими умениями в области управления конфликтами в коллективе. Учебная задача подразумевает процесс, включающий определенные компетенции и анализ ситуаций, выбор целей, планирование, реализацию целей, анализ и коррекцию полученного результата, на основе которого оказывается влияние на поведение, действие специалиста, направляя его на достижение общих целей. Следовательно, качество осуществления подготовки к управлению конфликтами

определяется и зависит, прежде всего, от уровня компетенции будущего специалиста в этом направлении.

## Тема 1. Межличностные конфликты

Межличностный конфликт – это противостояния, разногласия, столкновения позиций, мнений между людьми. Представим трактовку межличностных конфликтов, предложенную Н.В. Гришиной [13]: противостояние участников, воспринимаемое и переживаемое ими как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленная на преодоление возникшего противоречия в интересах одной или обеих сторон.

### Особенности межличностных конфликтов [13]:

- 1) противоборство людей осуществляется здесь и сейчас, на основе их личных мотивов;
- 2) обнаруживается весь спектр известных факторов появления конфликтов;
- 3) оппоненты проверяют свои индивидуально–психологические особенности;
- 4) высокий уровень эмоциональности, проникновение во все сферы отношений между конфликтующими;
- 5) затрагиваются интересы субъектов, связанных с конфликтующими оппонентами.

Можно выделить классификацию конфликтов по возможным последствиям:

### 1) конструктивные последствия межличностных конфликтов [22]:

- выяснение отношений между участниками конфликта;
- совершенствование взаимоотношений;
- создание группы людей, способствующих разрешению спорного вопроса;
- распространение области сотрудничества на другие сферы;
- повышение уровня рефлексии.

### 2) деструктивные последствия возникают как следствие перехода конфликта из предметно–содержательной в эмоционально–личностную сферу:



- призрачность выигрыша ввиду осложнения личностных отношений;
- снижение уровня самооценки проигравшей стороны;
- эмоциональная напряженность взаимоотношений в постконфликтной стадии;
- негативное влияние на психофизиологическое состояние личности.

Дойч М. предлагает классификацию межличностных конфликтов на основе их реальности, истинности и ложности:

- подлинный конфликт объективно существующий и адекватно воспринимающийся;
- случайный или условный конфликт, зависящий от легко меняющихся обстоятельств, что не всегда адекватно осознается сторонами;
- смещенный конфликт, скрывающий за собой неявный, но являющийся более глубоким, конфликт;
- неверно приписанный конфликт между сторонами, ошибочно понимаемыми и неверно истолковываемыми проблемы;
- латентный конфликт – неосознаваемый конфликт, который пока существует в скрытом виде;
- ложный конфликт, существующий в силу ошибок восприятия или интерпретации, не имеющий объективных оснований [22].

В теории конфликта существует понятие конфликтных или трудных людей. Это люди, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются.

*Классификация конфликтных личностей (см., например, Дж. Скотт) [18]:*

<i>Тип конфликтной личности</i>	<i>Способы взаимодействия</i>
---------------------------------	-------------------------------

<p><b><i>Шермановский танк / паровой каток</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уклонение от встречи при незначительном предмете разногласий</li> <li>• эмоционально подготовиться к встрече</li> <li>• заранее установить пределы уступок</li> <li>• сознательно использовать психическую защиту</li> <li>• определить свою роль как роль миротворца</li> <li>• дать оппоненту спустить пар, спокойно выслушав его</li> <li>• постараться привлечь его внимание</li> <li>• получив внимание оппонента, поторопиться высказаться</li> <li>• говорить кратко и ясно</li> <li>• признать справедливость тех претензий, которые действительно имеют место быть</li> <li>• стремиться к быстрому завершению разговора</li> <li>• не дать волю эмоциям и после разговора</li> </ul>
<p><b><i>Снайпер / скрытый агрессор</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обнаружить снайпера, выведя его из засады, из «кустов»</li> <li>• спросить напрямую, чем оппонент недоволен, желательно публично</li> <li>• сохранять хладнокровие</li> <li>• в ответ на предъявленное вооружение сказать: «Ну и что?»</li> </ul>
<p><b><i>Крикун</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сохранить вежливость</li> <li>• не переходить на предложенный стиль разговора</li> <li>• проявить понимание и сочувствие</li> </ul>
<p><b><i>Граната</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «разрядить гранату» – выслушав его, успокоить</li> <li>• дать оппоненту возможность контроля над ситуацией</li> </ul>

<p><b><i>Всезнайка</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• считаться с мнением говорящего</li> <li>• не спорить с оппонентом</li> <li>• не настаивать на продолжении встречи</li> <li>• извлечь пользу из идей «всезнайки», сделав его значимой фигурой, наставником, экспертом (если, конечно, он не «липовый» эрудит)</li> </ul>
<p><b><i>Пессимист</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• попытаться найти в соображениях пессимиста рациональное зерно, внимательно отнесясь к его доводам</li> <li>• дать ему время на размышления</li> <li>• согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит</li> <li>• опередить пессимиста в негативных высказываниях</li> <li>• сделать пессимиста своим союзником, используя его как критика</li> </ul>
<p><b><i>Пассивно–агрессивный</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если есть возможность, уйти от контакта</li> <li>• не рассчитывать на этого человека в выполнении сложной работы</li> <li>• не принимать близко к сердцу его проделки</li> <li>• не проявлять внешне гнев и разочарование, к проявлению которого он как раз и стремится</li> <li>• добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается в работе и сохранить копию его обязательств для последующего предъявления</li> <li>• четко обрисовывать последствия невыполнения им поставленных задач</li> <li>• контролировать ход выполнения обещанного, не критиковать его пока он не сделал ничего плохого, не программировать его на невыполнение</li> </ul>

<b><i>Сверхпокладистый</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показать оппоненту, что вы хотите правдивости с его стороны</li> <li>• проверять реальность выполнения его обещаний</li> <li>• уточнять сроки</li> <li>• поощрять высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств</li> <li>• выражать ему симпатию</li> <li>• создавать для него обстановку социального принятия, чтобы ему не было нужды добиваться вашего расположения</li> </ul>
<b><i>Жалобщик</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выслушать, возвращая оппоненту ощущение собственной значимости и давая возможность выразить свои чувства</li> <li>• дать понять, что вы поняли и оценили проблему</li> <li>• ни в коем случае не соглашаться с ними, провоцируя на проявление внимания к их трудностям, перевести разговор на другую тему</li> <li>• отказаться от попыток доказать их неправоту</li> <li>• переключить его внимание на варианты решения проблемы, т.е. помочь ему понять, что надо двигаться дальше</li> <li>• просить излагать проблему кратко и по существу</li> </ul>
<b><i>Молчун / тихоня</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преодоление замкнутости – ключ к разрешению конфликта</li> <li>• для вскрытия сути проблемы необходимо заставить человека высказаться, задавая вопросы, на которые нельзя было бы получить простые односложные ответы да/нет</li> <li>• продемонстрировать сочувственное отношение при получении любого ответа</li> <li>• дать ему время выговориться и отнестись к этому с благодарностью</li> <li>• сохранять чувство меры, не настаивать на продолжении разговора, независимо от результата</li> </ul>

При взаимодействии с конфликтогенными личностями, необходимо:

- определить тип конфликтной личности;
- избегать манипуляций этого человека, сохранять нейтралитет;
- определить причины трудного общения;
- найти метод удовлетворения его интересов;
- использовать сотрудничество при регулировании конфликтов.

### **Практикум по теме 1 «Межличностные конфликты»**

***Задание 1. Дайте определение межличностного конфликта по следующим критериям:***

1. Психоаналитическая интерпретация (З. Фрейд, К.Г. Юнг, К. Хорни).
2. Интерпретация К. Левина (удовлетворение потребностей).
3. Трактовка Н.В. Гришиной

***Задание 2. Н.В. Гришина выделяет три вида подходов к межличностным конфликтам. Заполните таблицу, описав каждый из предложенных подходов.***

<b>Подход</b>	<b>Описание</b>
Мотивационный	
Когнитивный	
Деятельностный	

***Задание 3. Заполните таблицу «Виды межличностных конфликтов», описав виды их различных классификаций.***

<b>Классификация</b>	<b>Виды</b>	<b>Описание</b>
----------------------	-------------	-----------------

1. По направленности	1. 2. 3.	
2. По значению	1. 2.	
3. По характеру причин	1. 2.	
4. По сфере разрешения	1. 2.	
5. По форме проявления	1. 2.	
6. По времени протекания	1. 2.	

***Задание 4. Внимательно ознакомьтесь с теорией транзактного анализа Э. Берна и его алгоритмом. Проведите транзактный анализ задач, представленных ниже.***

Теория транзакционного (транзактного) анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60–х годах XX века. Основные положения этой теории изложены им в книге «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры» и широко используются в психотерапии при лечении различных психических расстройств, а также в работе психологов по коррекции поведения человека.

Теория транзактного анализа может быть с успехом применена в практике прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностном взаимодействии.

Основные положения теории транзактного анализа

Понятие «трансактный анализ» означает анализ взаимодействий. Центральной категорией этой теории является «трансакция».

**Трансакция** — это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции.

Э. Берн заметил, что мы в различных ситуациях занимаем различные позиции по отношению друг к другу, что находит свое отражение во взаимодействии (трансакциях). Основными позициями при этом являются три, которые условно были названы Э. Берном: Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя). В дальнейшем сокращенно мы их будем обозначать соответственно буквами: Р, В и Д.

### **Поведенческие характеристики основных трансакций:**

**Ребенок** — проявляет чувства (обиды, страха, вины и т. п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?», извиняется в ответ на замечания и т. п.

**Родитель** — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т. п.

**Взрослый** — работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п.

### **Алгоритм трансактного анализа**

1. Составить матрицу:

<b>И</b>	<b>М</b>
р	р
в	в
д	д

2. Выделить субъекты межличностного взаимодействия (И — инициатор конфликта, М — «мишень»).

3. Уяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов межличностного взаимодействия: Р, В, Д.

4. Уяснить направленность позиции каждого субъекта и обозначить стрелками в матрице.

5. По матрице определить сумму расхождений в позициях.

6. Сделать вывод:

а) сумма расхождений равна нулю — отсутствие конфликтной ситуации;

б) сумма расхождений от одного до четырех свидетельствует о наличии конфликтной ситуации.

### **Задача 1**

Жена попросила мужа пропылесосить перед приходом гостей. Он этого не сделал, сказав, что забыл. Когда пришли гости, жена начала его стыдить перед всеми, припоминая прошлые ситуации. Муж, не вытерпев такого отношения, ушел.

### **Задача 2**

Двое друзей познакомились с одной девушкой. Обоим молодым людям она пришлась по нраву и каждый хотел с ней встречаться. Но она отдала предпочтение лишь одному из них, договорившись с ним о свидании. Второй начал оскорблять своего друга и пытался применить физическую силу.

### **Задача 3**

Отец мечтает воплотить свою детскую мечту в сыне и поэтому заставляя его идти в школу бокса. На что сын отвечает категорическим отказом и говорит, что свое свободное время он предпочитает отдавать игре на гитаре. Отец злится и ставит ультиматум сыну: либо он идет в спортивную секцию, либо гитара будет продана.

### **Задача 4**

Две подруги отправились развлечься в ночной клуб. Одна из девушек, встретила своих друзей и предупредила, что выйдет на улицу пообщаться на 10 минут. Зоя, разумеется, волнуясь, через длительное время пошла



проверить, где подруга и не обнаружила ее нигде. Переживала, а телефон Маши не отвечал. Искала ее по всему заведению и на улице. Прошло около часа и Маша позвонила с чужого телефона, сказав, что уехала в гости, и попросила ее забрать, т. к. сама не знает как добраться. Зоя забрала ее, но не стала с ней разговаривать. А Маша приняла это за зависть, и девушки разругались.

### **Задача 5**

В кафе–бар была принята буфетчица Лялина. Она быстро освоилась с должностными обязанностями и благодаря своему общительному характеру познакомилась со всеми работниками и снискала всеобщие симпатии. Только с директором Умновым ей не удалось установить дружеские отношения. Он не одобрял ее частые отлучки с рабочего места и бесконечные разговоры с сотрудниками на личные темы.

Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не дожидаться, Лялина изменила тактику и ограничила объем своей работы до минимума, отказавшись участвовать в обслуживании праздничных торжеств, выездной торговле и санитарных днях кафе–бара.

Таким образом, Лялина провоцировала директора на конфликт. Ее «смелость» снискала популярность в коллективе. Умнов после некоторых размышлений изменил тактику руководства. На производственном совещании он пошел на компромисс: предложил освободить Лялину от части общих дел, в которых она не желала участвовать. Часть работы он пообещал взять на себя, а другую часть предложил распределить между членами коллектива. И когда сотрудникам, одобрявшим поведение Лялиной, пришлось выполнять ее обязанности, они высказали возмущение и отвернулись от нее. Через некоторое время ей пришлось подать заявление об увольнении по собственному желанию.

### **Задача 6**

Две молодые девушки, Ольга и Светлана, недавно работают вместе. Опыта работы у обеих девушек мало. Ольга высказывает Светлане претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Светлана принимает высказываемые претензии за личное оскорбление, считая, что ее коллега просто ей завидует, т.к. начальник отдела с ней флиртует.

***Задание 5. Прочтите статью Н.О. Товуу. Назовите несколько характерных отличий функционального, межличностного и профессионального конфликтов.***

Товуу Н.О., Цой Л.Н. Как различить профессиональные, межличностные и функциональные конфликты // В контексте конфликтологии: диагностика и методология управления конфликтной ситуацией / отв. ред. Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой. М.: Институт социологии РАН. — 2000. — № 3.

В реальном конфликте теоретически разотождествить целостность конфликта по разным основаниям – это значит сделать первый шаг к управлению конфликтом. Теоретическое разотождествление позволяет нам выявить различия между функциональным, межличностным и профессиональным конфликтом. Для этого необходимо дать определение каждому из них.

**Функциональный конфликт** – это столкновение и открытое предъявление противоречий между функциями, взаимодействие которых направлено на сохранение и развитие целого (структуры, организации, системы). Функциональный конфликт является необходимым этапом в развитии целостной структуры при переходе на новый уровень развития.

Поэтому предметом противоречия в функциональном конфликте являются функциональные взаимосвязи и проблемы развития целостной организации. Субъектами функционального конфликта являются лица,

занимающие определенные функциональные позиции, которые не в состоянии без согласования с другими функциями решать созревающие противоречия. Границы функционального конфликта четко определены производственной сферой.

Так, например, если мы выявили, что имеем дело с функциональным конфликтом, то вполне определенно можно сказать, что управленческие решения в корректировке функциональных обязанностей и в трудовых соглашениях являются необходимым условием для разрешения противоречий и решения проблем развития функции и организации.

**Межличностный конфликт** — это открытое предъявление противоречий между конкретными лицами, взаимодействие которых направлено на сохранение этических и нравственных норм, традиций, обычаев. Межличностный конфликт является показателем нарушения коммуникации и является своеобразным требованием конфликтующих сторон соблюдать установленные социальные нормы. Предметом противоречия в межличностном конфликте являются: формы поведения, манера разговора, короче все то, что унижает достоинство человека, оскорбляет его лучшие чувства и т.п. Межличностные конфликты не имеют четко очерченных границ, так как могут проявляться в любом месте и в любое время. Субъектами межличностного конфликта могут быть практически все люди, независимо от возраста, социального статуса, образования, национальности, вероисповедания и т.д.

Если перед нами межличностный конфликт, то основным инструментом являются профилактические меры, направленные на формирование ответственности и осознания конфликтующими сторонами смысла конфликта, целей, задач и результатов межличностного конфликта.

**Профессиональный конфликт** — это открытое предъявление противоречий между профессионалами в любой сфере деятельности, взаимодействие которых направлено на развитие теоретических моделей, выявление неполадок в социальной организации или в

организме. Предметом противоречия профессионального конфликта могут быть методологические принципы, знания, технологии, в целом все то, что позволяет развиваться профессионалу и углублять профессиональные знания. Профессиональные конфликты ограничены трудовой сферой деятельности.

Профессиональный конфликт является необходимым условием для развития профессиональной деятельности, поэтому его регулирование возможно в научных дискуссиях, на конференциях, в статьях, в разработках технологий и т.п.

Неспособность консультантов, управленцев и конфликтующих сторон различать предметы противоречий в конфликте способствует иррациональным действиям и эскалации конфликта, так как не понятно, какие же проблемы находятся в основании конфликта и какие противоречия могут быть разрешены.

***Задание 6. Студентам предлагаются упражнения для проигрывания рабочих ситуаций.***

#### ***Упражнение 1***

Общая установка. Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы начнете беседу с ним?
2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

#### ***Упражнение 2***

Общая установка. Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?

2. Ваш коллега забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу, пообещав высокую зарплату. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

### ***Упражнение 3***

Общая установка. Вы работаете старшим менеджером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

2. На вашем участке, уже который месяц не работает вентиляционная установка. Бригадир участка об этом знает, сам лично в присутствии рабочих, обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. С чего вы начнете беседу с бригадиром?

## Тема 2. Стратегии поведения в конфликте

Независимо от типа, конфликтное взаимодействие протекает в рамках конкретной стратегии поведения по отношению к противоборствующей стороне. Использование комбинаций стратегий оппонентами является альтернативным способом достижения поставленных целей.

К. Томас и Р. Килменн предлагают 5 стилей поведения в конфликте [22]: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Рассмотрим подробнее каждый из них.

**Уклонение (уход, избегание, игнорирование** – пассивное несотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления взаимодействовать с оппонентом, так и защищать собственные интересы.

Существует два способа реализации данной стратегии:

1. Уклонение от ситуации, характеризующееся игнорированием проблем, нежеланием вступать во взаимодействие с оппонентом по поводу возникших разногласий.
2. Разрешение разногласий за счет отказа от собственных интересов и своей позиции.

Такой выбор можно считать рациональным, когда выполняются следующие условия:

- причина разногласий не значима для субъекта;
- существует вероятность достижения собственных целей неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными по силе, статусу субъектами, сознательно избегающими разногласий во взаимодействии;
- один из участников испытывает чувство вины;
- завершение конфликта не сулит выигрыша;
- затягивание во времени с целью анализа ситуации, поиск дополнительных ресурсов для продолжения борьбы.

Таким образом, уклонение ограничено приемлемая стратегия конфликтного поведения, как и любая другая.

**Приспособление (уступка, коллаборационизм)** – пассивное сотрудничество, отличающееся склонностью смягчить противостояние, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверяя ей. Характеризуется отсутствием мотивации достижения цели у одной из сторон. Стратегия уступки зависит только от самой избравшей ее стороны, второй стороне остается только согласиться с ней. Но это не означает, что стратегия во всех случаях является осуществимой и эффективной.

Обратная тенденция состоит в том, что выбор стратегии приспособления может быть оценен как проявление слабости, что грозит потерей имиджа уступающей стороны.

Существуют факторы, определяющие эффективность использования данной стратегии:

- проблема не является существенной и значимой для субъекта;
- оппонент имеет существенно более высокий ранг, потенциал, статус и т.д. (значительное неравенство конфликтантов);
- высокая значимость межличностных отношений по сравнению с предметом разногласий;
- стремление оказать поддержку оппоненту, при получении удовлетворения от своего добросердечия;
- временная мера, которая не разрешает, а лишь замораживает конфликт с целью предупреждения разрушительного столкновения.

Однако уступка может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Личность или группа, имеющая в своем конфликтном репертуаре только эту стратегию, становится пассивной, не получает полной самореализации, теряет в самооценке, не достигая желаемого и систематически не удовлетворяя свои интересы.

**Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование)** активное и самостоятельное поведение,

направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Под поведением в данном контексте подразумеваются любые попытки урегулировать конфликт на условиях одной стороны. Если одна сторона выбирает эту стратегию, она добивается удовлетворения своих притязаний и старается убедить или принудить другую сторону пойти на уступки [18].

Условия эффективности использования данной стратегии:

- проблема имеет жизненно важное значение для стороны конфликта;
- вторая сторона легко идет на уступки;
- сила действия одной стороны значительно превосходит силу противодействия, на которое способна другая сторона;
- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной ситуации;
- наличие большого авторитета для принятия решения и очевидно, что данное решение наилучшее;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора.

**Тактики конфликтного взаимодействия** – совокупность различных техник воздействия на оппонента как средство реализации стратегии.

Тактики отличаются друг от друга по степени тяжести. К **легким тактикам** относятся те последствия, применения которых либо благоприятны, либо нейтральны для другой стороны. **Тяжелые тактики** – это тактики, приводящие или грозящие привести к неблагоприятным или дорогостоящим последствиям для другой стороны.

Мягкие или легкие тактики не предполагают нанесения тяжелого физического или психологического ущерба оппоненту, но они, тем не менее, предполагают твердое настаивание на своей позиции. Рассмотрим их подробнее.

**Обольщение** – искусство завоевывать расположение.

Залогом успеха большинства легких тактик соперничества является то, что другая сторона не догадывается о том, что является объектом влияния.



Так, завоевание расположения другой стороны может состояться только в том случае если она не догадывается об истинных целях первой стороны.

К обольщающим тактикам Дж. Рубин [1] с соавторами относят тактики лести, единства мнений, оказания услуг, самопрезентации. Залог успеха этих тактик искусное манипулирование мишенью воздействия с целью ее руками и используя ее авторство добиться своих результатов.

**Лесть** – полезная тактика в самых различных условиях как в международной дипломатии и деловых отношениях, так и в самых обычных житейских ситуациях. Существует ряд примеров, при помощи которых обольщающая сторона усиливает правдоподобие лести.

Второй важный класс обольщающих тактик – это то, что называют **единством мнений**. Выражая согласие с высказываниями второй стороны, первая сторона стремится создать впечатление, что позиции обеих сторон схожи; а, как выяснили социальные психологи, представление о взаимном сходстве ведет к межличностной симпатии.

Третья категория обольщающих тактик состоит в **оказании услуг**, ибо известно, что люди обычно благосклонно относятся к тем, кто делает им что-то хорошее. Разумеется, тактика провалится, если вторая сторона заподозрит, что в ответ на оказанную любезность от нее чего-то потребуют. Вторая сторона ни в коем случае не должна подозревать о далеко идущих планах первой.

**Самопрезентации** – тактика, при которой обольщающая сторона должна так представить свои достоинства, чтобы вторая сторона сочла их привлекательными. Слишком поспешная демонстрация своих положительных качеств может насторожить другую сторону, заставить ее заподозрить первую в самодовольстве или в манипулятивных намерениях; слишком сдержанные намеки на свои достоинства могут свести эффект тактики к нулю.

**Взьерошивание перьев – искусство обыгрывать.**

Цель данной тактики сбить вторую сторону с толку, привести в смятение и тем самым ослабить ее упорство в нежелании идти на уступки. Главная задача для взъерошивания перьев такая же, как и при тактике оболъщания: не дать другой стороне догадаться о ваших искренних намерениях. Для этого рекомендуют искусным игрокам утаивать свои заслуги, прикрываясь удачливым стечением обстоятельств. Выигрыш у соперника должен представляться просто удачей, а не вашим умением вести игру.

### **Скрытые укоры.**

Под видом безобидных замечаний о реальных фактах они призваны задеть и расстроить другого. Залог успеха тактики заключается в том, чтобы вторая сторона оставалась в неведении относительно стараний первой воздействовать на нее; вторая сторона проникается расположением к первой и в результате смягчается.

**Нейтральные тактики** не наносят прямого ущерба в отличие от жестких, но и не являются скрытыми манипуляциями – в отличие от легких.

К нейтральным тактикам вслед за Анцуповым, Шипиловым и Рубином, Пруйтом [14], отнесем:

- тактику фиксации своей позиции, использование фактов, логики для подтверждения правоты своей позиции: убеждения, просьбы, критика, выдвижение предложений;
- тактику демонстративных действий с целью привлечения публичного внимания: публичные высказывания и жалобы, невыходы на работу, заведомо неудачные попытки самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочная голодовка, перекрытие дорог), использование транспарантов, лозунгов;
- тактику санкционирования (ссылки на авторитет или формальную норму): воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокады,

невыполнения распоряжения под каким-то предлогом, демонстративное уклонение от выполнения обязательств;

- тактику коалиций с целью усиления своего ранга в конфликте: создание союзов, увеличение группы поддержки за счет привлечения руководителей, общественности, друзей, родственников, обращение в СМИ, органы власти;
- тактика проволочек, выжидания и удержания предыдущего состояния (включая свои ресурсы и уступки) – уклонение от обсуждения проблемы.

Жесткие тактики связывают с нанесением психологического или физического ущерба, вреда оппоненту. Психологическое давление представлено в виде двух типов приемов:

- психологическое давление на оппонента, связанное с созданием для него ситуации выбора между достижением его целей в конфликте и удовлетворением потребностей (заставить врасплох, найти уязвимые места у партнера и воспользоваться его слабостью);

- приемы, основанные на создании угрозы Я–концепции оппонента, его представлениям о себе, здесь давление осуществляется путем манипулирования чувством страха, вины, неуверенности в себе и т.д. (предъявление требований, указаний, приказов, угроз, ультиматумов, компромата, шантажа; психологическая редукция).

### **Тактика угроз (по Дж. Рубину) [22].**

Угрозы – это выражение одной стороной намерения вести себя во вред интересам другой стороны в зависимости от того, будет или не будет другая сторона выполнять требуемое от нее. В угрозах обычно содержится больше информации о том, как намерена повести себя первая сторона, чем в обещаниях.

Среди жестких тактик существуют тактики, использующие прямые физические действия по отношению к противоположной стороне:

- тактика захвата и удержания объекта конфликта (объект при этом должен быть материальным);

- тактика физического насилия (ущерба): уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности, причинение боли;
- подчинение и захват субъекта.

Как в межличностных отношениях, так и в социальных конфликтах тактики, использующие применение насилия, способствуют нарастанию деструктивных последствий. Цена конфликта становится все более иррациональной, поскольку такими приемами пользуются обе стороны.

Вернемся к стратегиям поведения в конфликте.

**Компромисс** как стиль поведения занимает срединное место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромиссная стратегия характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

Эффективность использования этой стратегии зависит от следующих условий:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах;
- необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны;
- сотрудничество или конкуренция не приводят к успеху;
- возможно принять временное решение;
- позиция имеет не слишком большое значение, и можно несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволяет сохранить взаимоотношения и не потерять все.

**Стратегия сотрудничества (интеграции)**

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конкурентного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснении как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей цели.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. С.М. Емельянов считает, что, если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимуме потерь. Но такой путь разрешения конфликта очень не прост. Он требует времени, энергии, терпения, затрат других ресурсов, а также высокой конфликтологической компетентности обеих сторон в равной мере. А.С. Кармин справедливо замечает, что корнем слова «сотрудничество» в русском языке является труд. Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для его осуществления. Но зато и награда при использовании этого пути очевидна: решение является окончательным, партнерские отношения не только не разрушены, но и укреплены совместным выходом из трудной ситуации. Это единственный способ выхода из конфликта без урона для обеих сторон.

Исследователи, разрабатывая идею продуктивного взаимодействия между людьми, выделяют ряд факторов, способствующих успешному сотрудничеству [21].

*Факторы, связанные с окружающим миром:*

- история сотрудничества или кооперации в обществе;

- сотрудничающие группы, которые являются лидерами в этой области в глазах сообщества;
- благоприятный политико–социальный климат.

*Факторы, относящиеся к членам сотрудничества:*

- взаимное уважение, понимание, доверие;
- подходящие контакты членов сотрудничества;
- участники сотрудничества видят в нем свои интересы;
- способность к взаимным уступкам.

*Факторы, связанные с процессом и структурой сотрудничества:*

- члены сотрудничества разделяют как сам процесс, так и результат;
- многоуровневость принятия решений;
- гибкость позиций;
- развитие конкретных ролей и политики;
- приспособляемость.

*Факторы коммуникации:*

- открытые и частые встречи;
- организация информирования и формальных коммуникационных связей.

*Факторы целей:*

- конкретные цели и объекты стремления;
- общая точка зрения;
- особая цель, задача.

*Факторы ресурсов:*

- доступность финансирования, материальное обеспечение;
- опытные, умелые руководители.

Сотрудничество в реальных конфликтах редко существует, также присутствуют элементы любого другого стиля реагирования. Более того, нередко до перехода к сотрудничеству приходится начинать с соперничества, уступки или других форм взаимодействия с партнером.

Подводя итог, отметим, что не существует ни одной стратегии, однозначно эффективной в любой ситуации. Каждая стратегия хороша в конкретных обстоятельствах, определенных выше как условия эффективности стиля поведения. Большинство людей склонны употреблять привычные стратегии конфликтного взаимодействия, имея в своем репертуаре одну–две основных, тогда как конфликтологическая компетентность заключается в умении варьировать ими и осуществлять выбор для каждой конкретной ситуации.

## **Практикум по теме 2. «Стратегии поведения в конфликте»**

***Задание 1. Ответьте на вопросы, представленные ниже. Выберите только один вариант ответа.***

### **1. Стратегия сотрудничества ...**

- 1) приводит к разрешению конфликта;
- 2) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации;
- 3) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности.

### **2. Жесткие тактики поведения в конфликте ...**

- 1) всегда используются только после применения мягких и нейтральных;
- 2) ориентируется на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента;
- 3) их присутствие в конфликтном сценарии свидетельствует о недостатках воспитания личности.

### **3. Стратегия соперничества ...**

- 1) ведет к эскалации конфликта независимо от другой позиции;
- 2) характеризует человека как эгоиста;
- 3) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации.

### **4. Соотнесите стратегии поведения в конфликте (сотрудничество, компромисс, приспособление (уступка), избегание (бездействие),**

**соперничество (конкуренция) и различные тактики (совокупность приемов воздействия на оппонента):**

- 1) захвата и удержания объекта конфликта;
- 2) физического или психологического насилия;
- 3) давления;
- 4) демонстративных действий;
- 5) тактики соглашательства, дружелюбия;
- 6) тактики сделок.

***Задание 2. Соотнесите стратегии поведения в конфликте с их характеристикой***

<b>№</b>	<b>Стратегия</b>	<b>Характеристика</b>
	Уклонение	Направлено на максимальную реализацию собственных интересов, но предполагает не индивидуальный, а совместный поиск решения, который отвечает устремлениям всех сторон
	Приспособление	Активное самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов, без учета интересов другого, а иногда и в ущерб им
	Конфронтация	Означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок и частичное достижение своих интересов
	Сотрудничество	Пассивное несотрудничество, которое характеризуется отсутствием стремления идти на встречу оппоненту, отсутствие желания защищать свои интересы
	Компромисс	Форма пассивного сотрудничества, которое отличается склонностью смягчить конфликтное взаимодействие к сохранению существующих отношений, характеризуется отсутствием заботы о достижении цели одной стороны и сильным желанием достижения цели другой



### Тема 3. Групповой конфликт

В социальной психологии и социологии принято групповые конфликты подразделять на конфликты по типу «личность–группа» и «группа–группа», в которых субъектом конфликта будет являться группа.

Как показывают исследования отечественных психологов, причинами возникновения конфликтов являются социально–психологические факторы.

Для этого авторы рассматривают процесс совместной деятельности, который в обобщенном виде представляется как развертывание функционально различных этапов реализации общей цели:

- выдвижение и принятие цели группой;
- планирование деятельности, определение этапов достижения цели;
- организация деятельности, согласование и увязка действий в единый процесс;
- реализация целей и задач;
- контроль и коррекция, иные мероприятия обратной связи.

В силу этого условием реализации комплексных целей является функциональная специализация членов группы, фиксирующая их место в совместном трудовом процессе. Мы получаем вертикальное и горизонтальное разделение труда, в результате чего устанавливаются отношения координации и иерархии. Функционально–ролевая структура группы стремится к соответствию с объективно необходимой в настоящих условиях, но никогда не совпадает с ней полностью. Возникает противоречие между реальностью и идеалом. Это противоречие коллектив постоянно стремится преодолеть, в чем и состоит его адаптация к изменяющимся условиям деятельности и форма развития.

Однако в процессе этого движения происходит перестройка межличностных взаимоотношений, ломается система внутригрупповых ожиданий. Члены коллектива с необходимостью переосмысливают как свое место в системе общей деятельности, так и изменение системы в целом.

### ***Конфликт «личность–группа»***

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами [23].

*Первая особенность* связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа.

*Вторая особенность* отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе, которое характеризуется такими понятиями, как позиция, статус, внутренняя установка, роль, групповые нормы. Причины возникающих между личностью и группой конфликтов связаны: а) с нарушением ролевых ожиданий; б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки в связи с нарушением групповых норм.

*Третья особенность* находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие.

**Классификация конфликтов типа «личность–группа» по С.М. Емельянову [16]**

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель коллектива	Новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность). Стиль управления. Низкая компетентность руководителя. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров

Рядовой член коллектива/ коллектив	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер–группа (микрoгруппа)	Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

### ***Межгрупповые конфликты***

Межгрупповыми, по Н.В. Гришиной, принято называть взаимодействия как между группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп [13].

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрoгруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

Процесс управления межгрупповыми конфликтами предполагает учет специфики конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов: субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок.

### **Классификация межгрупповых конфликтов**

<b>Вариант конфликта</b>	<b>Возможные причины</b>
Руководство организации–персонал	Неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Администрация, профсоюзы	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п.

Между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
Конфликт между организациями	Нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п.
Между микрогруппами внутри коллектива	Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
Между неформальными группами в обществе	Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм

Также межгрупповые конфликты отличаются по формам, в которых они проявляются и протекают:

- собрания, совещания, митинги групп;
- забастовки;
- встречи лидеров;
- дискуссии;
- переговоры и др.

### **Практикум по теме 3 «Групповой конфликт»**

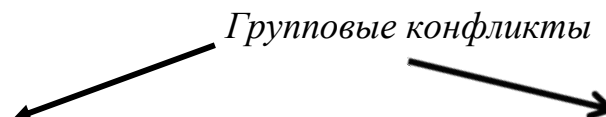
**Из курса лекции студент должен освоить:** Конфликт. Личность. Группа. Межгрупповой конфликт: специфика классических подходов.

***Задание 1: Дайте определение понятию «групповой конфликт»***

Групповой конфликт —

---

***Задание 2. Заполните схему «Виды групповых конфликтов».***



***Задание 3. Опишите кратко, что отражает каждая особенность в конфликте «личность–группа».***

Первая особенность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вторая особенность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Третья особенность: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***Задание 4. Заполните пропуски в таблице «Классификация конфликтов типа «личность–группа» по С.М. Емельянову». Вспомните и запишите пример к каждому варианту конфликта из художественной литературы или кинофильма.***

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель–коллектив	
	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер–группа (микрогруппа)	

Пример:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.

**Задание 5. Ответьте письменно на вопрос: «Какие конфликты для группы будут являться конструктивными?»**

**Задание 6. А) Ниже зашифровано ключевое слово по теме « групповые конфликты». В схеме представлены символы, латинские и кириллические буквы. Найдите и запишите данное слово, обращая внимания только на буквы кириллицы. Б) Запишите определение ключевого слова.**

**А)**

**Dgjdkgdfglsjgxb2428423Mdfjdxhgferjtewr72463\*\*Edhfewth^(\$#&Ж%\*\$#E  
dkfgzf^%\$Гseksdfmenr620o6%&#@Pflashdjsfj\$&%@\$Yeirhsnf62956512yf  
Пbsmfjrekr57437\$^@!\*(Пhdklfndx,vn%^\$\*\*O35r93GJG\$@\$!\$%@\$^Bhsmf  
b%\*%^!@\$@\$Ojsdfszbv#\$^\$Йjdfkzhf#\$\$&\$@ @/**

**Ответ:** \_\_\_\_\_

**Б)** \_\_\_\_\_ конфликт \_\_\_\_\_

**Задание 7. Характеристика содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям. Сопоставьте особенности и названия явлений в правильном порядке.**

<b>Название явления</b>	<b>Характеристика явления</b>
Неадекватное социальное, групповое сравнение	Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы–Они». Каждая из сторон видит другую обезличенной, т.е. рассматривает ее как представителя какой–либо категории или группы, а не как отдельных индивидов.
Деиндивидуализация взаимного восприятия.	В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.
Групповая атрибуция	В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

**Ответ:** \_\_\_\_\_

**Задание 8. Заполните пропуски в таблице «Классификация межгрупповых конфликтов».**

<b>Вариант конфликта</b>	<b>Возможные причины</b>
	Неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Администрация, профсоюзы	

	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
Конфликт между организациями	
	Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
Между неформальными группами в обществе	

*Задание 9. Разгадайте ребус «Формы межгрупповых конфликтов»:*



Ответ:







 5 = y



## Тема 4. Управление конфликтами в коллективе

### *Концепции управляемости конфликта*

Существует несколько точек зрения на возможность управления конфликтом: первая группа авторов управлением конфликта считает любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта (в более узком смысле можно говорить о стремлении к его разрешению: *управление конфликтом – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения.*

С. Хилл, В. Ури, Б.Л. Ерёмин утверждают объективную неуправляемость конфликта. Создание системы разрешения конфликта похоже на создание системы контролирования дождей. Как и ливень, конфликт неизбежен. Кроме того, эта деятельность не всегда возможна, а иногда вообще не стоит вести конфликт к разрешению, иногда достаточно его завершить на каком-то этапе [3].

*Факторы неуправляемости конфликта по Л. Гринхелгу и Л. Крисбергу:*

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;
- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- институционализация конфликта, которая его определенным образом консервирует.

*Роль стереотипа ритуальной агрессивности (В. Лефевр) в культуре. Факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (П. Карневал, Д. Пруитт) [22]:*

- трудности в коммуникации сторон, ведущие к непониманию друг друга;
- низкий уровень доверия между сторонами;
- убежденность, что методами борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров;
- ответная реакция на силовые действия другой стороны;
- доминирование в культуре тенденций соперничества (К. Хорни), агрессивная концепция среды.

*Факторы управляемости конфликта по Р. Дарендорфу и М. Дойчу:*

- признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта;
- согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение.

#### **Практикум по теме 4 «Управление конфликтом»**

**Из курса лекции студент должен освоить:** концепции управляемости конфликта.

*Задание 1. Ответьте на вопросы, представленные ниже. Выберите один вариант ответа.*

**1. Управление конфликтом – это ...**

- 1) выявления его возможных причин и потенциального развития;
- 2) деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения;
- 3) упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик;
- 4) деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта.

## **2. Содержание управления конфликтом включает в себя ...**

- 1) прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование, разрешение;
- 2) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
- 3) диагностику, предупреждение, регулирование, завершение;
- 4) медиацию, психотерапию, стимулирование, регулирование.

## **3. Факторы неуправляемости конфликта по Л. Гринхелгу (найдите лишнее):**

- 1) одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- 2) эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- 3) конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни;
- 4) согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры.

## **4. Факторы неуправляемости конфликта по Л. Крисбергу (найдите лишнее):**

- 1) участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;

- 2) различия в восприятии сути конфликта связаны с изначальными расхождениями в ценностях сторон;
- 3) направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта;
- 4) институционализация конфликта, которая его определенным образом консервирует.

**5. Факторы управляемости конфликта по Р. Дарендорфу и М. Дойчу (найдите лишнее):**

- 1) признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- 2) направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- 3) одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- 4) согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

**Задание 2. Установите соответствие между этапами конфликта и содержанием управления:**

Возникновение конфликта	Разрешение конфликта
Осознание конфликтной ситуации	Прогнозирование, предупреждение, стимулирование
Развитие открытого конфликта	Регулирование
Постконфликтная ситуация	Предупреждение, стимулирование

**Задание 3\* (творческое). Опишите историю из вашей жизни или из жизни ваших знакомых, из художественной литературы или кинофильма, в которой встречаются этапы управления конфликтом.**



## Тема 5. Профилактика конфликта

**Предотвращение возникновения конфликта** – это комплекс мероприятий, направленных на оттягивание или недопущение возникновения конфликта [8].

Различают этапы *частичного* и *полного* предотвращения конфликтов и раннего предупреждения и опережающего их решения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта, ограничения его негативного влияния на интересы оппонентов. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса факторов, детерминирует конфликт, позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества для реализации общих интересов, опережающих разрешение конфликтов, как и раннее предотвращение, достижение согласия по более важным вопросам общественной жизни.

**Профилактика конфликтов** – это вид управленческой деятельности, которая заключается в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов или деструктивного решения в будущем [8].

Профилактику конфликтов разделяют на *первичную* и *вторичную*. Первичная профилактика заключается в психологическом образовании возможных участников конфликта. Вторичная профилактика связано с проведением непосредственной работы по снижению уровня напряженности в конфликтных группах. При этом следует учитывать и анализировать конфликтогены, т.е. все то, что может вызвать конфликт (слово, действие или бездействие, невербальные проявления и т.п.).

Основными конфликтогенами являются угрозы, приказы, неконструктивная критика, оскорбления, проявление агрессивности, эгоизм, утаивание информации, ложь и др. В ответ на них обычно применяются аналогичные по силе или даже сильнее конфликтогены. Повышение психологической культуры и психологического образования способствует

предупреждению агрессивности вероятных участников конфликтов, психологического давления и конфликтогенности общения.

**Технология предотвращения конфликтов** – это совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на передконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых устраняются имеющиеся противоречия [15].

Влиять на передконфликтную ситуацию можно двумя путями: влиять на собственное поведение и изменить свое отношение к проблеме; влиять на поведение оппонента.

#### *Направления профилактики и предотвращения конфликтов*

Работа и профилактика по предупреждению конфликтов должна проводиться руководителями, ведущими специалистами и членами коллективов, психологами и конфликтологами по *следующим основным направлениям*: создание условий, способствующих профилактике деструктивных конфликтов, оптимизация организационно-управленческих решений, управление компетенцией работников; устранение социально-психологических и личностных причин конфликтов; управление компетенцией, но выделяется в отдельное направление из-за его особой важности.

Компетенция человека формируется на основе знаний, навыков и способов общения в коллективе. Этапы компетенции включают обучение человека, активное использование знаний и их устарения. Для того, чтобы компетенция сотрудников находилась на должном уровне, этими процессами необходимо управлять как на уровне организации, так и на уровне отдельной личности.

Причиной конфликтного поведения может служить также нарушения баланса взаимозависимости, когда наблюдается слишком большая зависимость от партнера, который затрагивает личную свободу действий. Для профилактики конфликтов необходимо уметь определять, какая степень зависимости противоположной стороны есть для нее дискомфортно.



Гармония в отношениях нарушается и в случае изменения баланса взаимных услуг. Состояние напряжения, что провоцирует начало конфликта, чаще всего связано с тем, что человек, который оказал услугу коллеге и ожидает от него аналогичных действий, не получает желаемого.

Профилактике конфликтов способствует также поддержание баланса между самооценкой и внешней оценкой человека. Из-за расхождения между ними человек чувствует психоэмоциональное напряжение, что может спровоцировать развитие конфликтных отношений. Предупреждение и профилактика конфликтов в коллективе во многом зависят также от учета личных черт персонала (характера, темперамента и т.п.), уровня психологической совместимости работников, соблюдения ими общепринятых норм и правил поведения и т.д.

Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт-факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта:

Тип конфликта	Форма профилактических действий
Межличностная сфера	Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; психологические меры: отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т.п.
Сфера внутригрупповых интересов	Анализ взаимоотношений в коллективе. Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта. Преодоление нарушения групповых норм, высокомерия
Межгрупповое взаимодействие	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни.

### **Практикум по теме 5 «Профилактика конфликтов»**

***Задание 1. Ответьте на вопросы, приведенные ниже, указав один правильный ответ.***

**1. Предупреждение конфликта представляет собой ...**

- 1) управление конфликтом с целью его эскалации;
- 2) вид деятельности, направленный на ограничение конфликта;
- 3) превентивную форму управления конфликтом;
- 4) деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта.

**2. Различают следующие этапы профилактики конфликтов (найдите лишнее):**

- 1) частичное предотвращение;
- 2) ситуационное предотвращение;
- 3) полное предотвращение.

**3. Первичная профилактика заключается в ...**

- 1) психологическом образовании возможных участников конфликта;
- 2) проведении непосредственной работы по снижению уровня напряженности в конфликтных группах;
- 3) управленческой деятельности, которая заключается в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов.

**4. Работа по предупреждению конфликтов должна проводиться по следующим основным направлениям:**

- 1) создание условий, способствующих профилактике деструктивных конфликтов;
- 2) оптимизация организационно-управленческих решений;

- 3) устранение социально-психологических и личностных причин конфликтов;
- 4) материальное поощрение сотрудников организации.

*Задание 2. Заполните таблицу, подобрав к каждому предложенному коллективу, различные методы профилактики конфликтов.*

<b>Детский коллектив</b>	
<b>Женский коллектив</b>	
<b>Подростковый коллектив</b>	
<b>Мужской коллектив на заводе</b>	
<b>Коллектив большой организации</b>	
<b>Семья</b>	
<b>Студенческая группа</b>	

## Тема 6. Прогнозирование конфликтов

*Прогнозирование конфликта* – этап выявления возможных причин и потенциального развития конфликта. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде [22]:

Тип конфликта	Направления прогностических действий
Межличностная сфера	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 и др.)
Сфера внутригрупповых интересов	Изучение индивидуально–психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей
Межгрупповое взаимодействие	Постоянное взаимодействие со всем коммуникационным каналом с внешними организациями. Работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации и т.п.)

### Практикум по теме 6 «Прогнозирование конфликтов»

*Задание 1. Ответьте на вопросы, представленные ниже, указав один правильный ответ.*

1. Футурология — это:

- 1) философия будущего;

- 2) предвидение будущего;
- 3) исследование будущего;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты ошибочны.

**2. К разновидностям научного предвидения относятся:**

- 1) предсказание и предчувствие;
- 2) естественное и социальное;
- 3) альтернативистское и глобалистское;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты ошибочны.

**3. Важнейшей функцией социального предвидения является:**

- 1) предоставление информации о степени неопределенности различных неуправляемых параметров, влияющих на результаты социального управления;
- 2) осуществление адекватного реальным общественным условиям социального прогнозирования;
- 3) осуществление эффективного социального моделирования общественных процессов и явлений;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты ошибочны.

**4. Методами социального предвидения являются:**

- 1) опрос, наблюдение, анализ документальных источников;
- 2) анализ и синтез;
- 3) дедукция и индукция;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты ошибочны.

**5. Социальное прогнозирование — это:**

- 1) способ социального предвидения с той или иной степенью вероятности итога, направленности или характера протекания социальных процессов в течение определенного промежутка времени;

- 2) определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, оптимального исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию;
- 3) работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантность возможных решений;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты ошибочны.

### **Классификация конфликтных личностей (Дж. Скот)**

№	Тип конфликтной личности	Характеристика
1	«Паровой каток»	Крайне эмоционален. Несдержан. Негативные эмоции «выплескивает» на окружающих. «Сносит все на своем пути»
2	«Скрытый агрессор»	Негативные эмоции не высказывает публично. Выражает недовольство только близкому окружению, провоцируя возникновение конфликтных ситуаций
3	«Крикун»	При возникновении конфликтной ситуации начинает кричать, оскорблять всех вокруг. Навязывает свой стиль поведения. Часто провоцирует конфликты
4	«Всезнайка»	Провоцирует появление конфликтных ситуаций путем высказывания свои мыслей по какому-либо поводу, не считаясь с мнением других людей
5	«Пессимист»	В любой ситуации высказывает негативное мнение, не веря в достижение успеха, чем провоцирует недоброжелательное отношение к себе
6	«Сверхпокладистый»	Соглашается со всеми требованиями и упреками. Способен к обману и лести, чем вызывает негативное отношение окружающих
7	«Жалобщик»	Вину за проступки перекладывает на окружающих. Безответственен. Ищет поддержки у окружающих. Не уверен в себе

***Задание 3. Прочтите приведенные ниже задачи, составьте подробный прогноз конфликтной ситуации, определив причину, стратегии***

*поведения в конфликте, тип конфликтной личности (используя таблицу), ход конфликтной ситуации и возможные последствия.*

### **Задача 1**

Дочь (18 лет) вечером пошла в клуб со своими подругами, договорившись с мамой о постоянном контроле по средствам смс. Но девушка увлеклась общением с друзьями и забыла про мать. Из-за громкой музыки звонки от мамы остались неотвеченными. Дома девушку встретила разозленная мать. Крича и ругая дочь, женщина наговорила множество оскорбительных слов. Дочь закрылась в комнате, проплакав всю оставшуюся ночь.

### **Задача 2**

Максим работает барменом в ночном клубе. Его девушка Наталья недовольна его графиком работы и требует сменить трудовую деятельность. Максим ссылается на удобство совмещения работы с учебой и поэтому отказывается уходить с прежнего места работы. Недовольство девушки постоянно нарастает. На этой почве у них постоянно возникают конфликты.

### **Задача 3**

Конфликт между подругами. Две подруги (Аня и Таня) на контрольной работе писали один и тот же вариант и списали друг у друга. Одной из них поставили оценку «4», другой – «3», хотя работы были одинаковыми. Аня, у которой была «3», стала выяснять у учителя, почему разные оценки? В итоге учитель обоим поставил «3». Недовольство Тани не заставило себя ждать.

### **Задача 4**

Ира поссорилась со своим парнем Олегом, т.к. утаила от него, что ходила на дискотеку, хотя сказала, что будет сидеть дома. Она не собиралась сначала идти, это вышло случайно. Она обязательно бы ему все рассказала, но утром, т.к. ночью его будить и сообщать об этом не считала нужным. Но на дискотеке она встретила друга своего молодого человека, который

незамедлительно сообщил ему о том, что видел Иру. Олег позвонил Ирине и накричал на нее. Ира молчала и не знала, что сказать.

### Задача 5

Руководитель спрашивает у своего подчиненного: «Как ты думаешь, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу наших сотрудников?». Подчиненный: «Я пока не знаю, но обязательно что–нибудь придумаю».

**Задание 4. Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в организациях сферы обслуживания и т.п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:**

1. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
2. Как ответил на конфликтоген другой оппонент конфликта?
3. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

### Типы конфликтогенов

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека



Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

## Тема 7. Регулирование конфликта

*Регулирование конфликта* – это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства; методы; действия [8].

Основные технологии на этом этапе – структурирование групп и институционализация конфликта. На этой стадии регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия. Кроме того, используют технологии смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

### 1. Выбор средств регулирования:

- использование силы;
- посредничество;
- прямые переговоры.

### 2. Выбор методов регулирования:

- уклонение; компромисс; насилие.
- группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.

### 3. Реализация решений.

### 4. Анализ последствий.

*Завершение конфликта* – заключительный этап управления. Возможные формы завершения конфликта [21]:

#### 1) Устранение конфликта:

- разделение оппонентов;
- устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;

- исчезновение или изъятие объекта конфликта;
  - устранение дефицита объекта конфликта;
  - угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную;
- 2) снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
- 3) истощение сил, ресурсов:
- перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта;
  - подавление или отмена конфликта.

Урегулирование конфликта:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров или медиаторстве.

### **Практикум по теме 7 «Регулирование конфликтов»**

*Задание 1. Ответьте на вопросы представленные ниже.*

#### **1. Регулирование конфликта – это...**

- 1) целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп;
- 2) вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- 3) вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта, завершение конфликтного столкновения по доброй воле его участников, достижение ими определенного согласия по спорной проблеме.

**2. К формам разрешения конфликта относятся:**

- 1) уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- 2) согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- 3) взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- 4) перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество);
- 5) все варианты верны.

**3. Очень затрудняется адекватное отражение конфликта, если оппонент считает, что ...**

- 1) мистика и справедливость на его стороне;
- 2) главное увидеть недостатки своего оппонента;
- 3) его действия справедливы, а действия оппонента негативны;
- 4) конфликтная ситуация простая («Все ясно»);
- 5) истина на стороне оппонента;
- 6) все ответы верны.

**4. Соотнесите технологии регулирования конфликта (организационные, социально–психологические, коммуникативные, информационные) с их названиями:**

- 1) ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.д.;
- 2) решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.;
- 3) работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- 4) организация общения между субъектами конфликта и их сторонниками; обеспечение эффективного взаимодействия.

**5. Какой из перечисленных ниже методов урегулирования конфликтов признается универсальным:**

- 1) уход от конфликта;
- 2) переговоры;
- 3) откладывание разрешения конфликта;
- 4) примирение сторон через посредника.

**6. Конструктивное разрешение конфликта зависит от:**

- 1) адекватности его восприятия;
- 2) открытости общения;
- 3) атмосферы сотрудничества;
- 4) использования силы.

**7. Предложите способы разрешения конфликта на первой стадии – появления проблемы:**

- 1) процедуры с участием сторон;
- 2) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 3) принятие решения третьей стороной;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) встреча с целью обмена информацией.

**8. Предложите способы разрешения конфликта на последней стадии – активные конфликтные действия:**

- 1) единоличное решение руководителя;
- 2) встреча с целью обмена информацией;
- 3) процедуры с участием сторон;
- 4) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 5) принятие решение третьей стороной.

**9. Предложите способы разрешения конфликта на второй стадии – усиление встречных действий:**

- 1) процедуры с участием сторон;
- 2) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 3) принятие решение третьей стороной;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) переговоры, основанные на интересах сторон;
- 6) встреча с целью обмена информацией.

**10. Выделите основные модели завершения конфликта:**

- 1) угасание;
- 2) воспламенение;
- 3) устранение;
- 4) исчезновение;
- 5) перерастание в другой конфликт;
- 6) разрешение, урегулирование.

**Задание 2. Соотнесите модели завершения конфликта и их признаки:**

<b>Модель завершения</b>	<b>Характеристика</b>
Урегулирование	В устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия

Перерастание другой конфликт	в	Такое воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются его основные структурные элементы
Угасание		Совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению
Разрешение		Временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженные отношения
Устранение		В отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена предмета конфликта

***Задание 3. Прочтите внимательно задачи, предложив несколько вариантов урегулирования сложной ситуации.***

#### **Задача 1**

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз завершать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

#### **Задача 2**

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник Легкомыслов А.Ю. 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?

#### **Задача 3**

В вашем 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 «посиделки» прямо на

рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

#### **Задача 4**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за сотрудником, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и рассказал историю, которая произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

#### **Задача 5**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников организации, а они 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 помещении для курения за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.



## Тема 8. Переговоры как способ урегулирования конфликтов

Переговоры в конфликтной ситуации это особый частный случай переговоров. По типологии Ч. Икклс все переговоры делятся на 5 категорий [5]:

1. Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений.
2. Переговоры с целью нормализации отношений.
3. Переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей.
4. Переговоры с новым партнером.
5. Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях.

**Переговоры** — это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора [8].

Переговоры характеризуются *тематической и процессуальной частью*. Если первая определяет повестку дня, то вторая представляет собой движение по этапам. Тематическая часть определяется, исходя из предмета разногласий, а на второй остановимся подробнее.

*Любые переговоры состоят из 3 стадий [23]:*

- 1) подготовка;
- 2) процесс переговоров;
- 3) анализ подготовки, процесса и результатов переговоров.

*Подготовка переговоров* включает определение:

- целей команды;
- выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий;
- подготовку плана ведения переговоров;
- определение членов команды и распределение их ролевого участия.

При этом необходимо также подробно ответить на следующие вопросы: кто является партнером (оппонентом), в чем состоит предмет переговоров;

каков состав участников переговоров противной стороны (с целью определить своих игроков на каждого оппонента).

**Цели** – это тот максимально возможный результат, которого команда переговорщиков может добиться, если оппоненты согласятся на все требования. Из такой постановки проблемы исходит программа-максимум. Но и программа-минимум тоже должна присутствовать, чтобы каждый командный игрок знал границы уступок по каждому, в том числе, и второстепенному вопросу [44].

**Стратегии** — это поведение на переговорах, способ достижения целей. В самом общем смысле можно выделить стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытого соперничества и аналитическую стратегию. В чистом виде в реальной жизни вряд ли можно встретить каждую из этих стратегий, чаще они сосуществуют рядом и сменяют друг друга [45].

### ***Основные правила принципиальных переговоров [23]***

*Первое правило: отделите человека от проблемы.*

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров – живые люди. Этот человеческий фактор может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

*Второе правило: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.*

Позиции – это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. Интересы – это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом

партнеров, которые исходят не из представления «мы против друг друга», а из мысли «мы вместе против проблемы».

*Третье правило: изобретайте взаимовыгодные варианты.*

При позиционном торге участники переговоров стремятся найти решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку – точку согласия.

*Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев.*

Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

*Определение переговоров с позиции сотрудничества.*

Переговоры – это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно вовлеченных в конфликт.

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса:

- 1) адекватная коммуникация;
- 2) эффективное просвещение;
- 3) ответственное использование власти.

Они всегда взаимодействуют, когда основные конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно стараясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны, внося конкретные предположения по конкретным проблемам.

Интересы отвечают на вопросы ЗАЧЕМ? ПОЧЕМУ?

Конфликты и споры возникают вследствие:

- неудовлетворенных интересов;
- ущемления интересов другими;
- конфликта интересов одного с интересами другого.

Проблема это – вопрос, который выдвинут для обсуждения в процессе переговоров, в решение которого позволит удовлетворить ущемленный интерес, то есть то, что мы будем обсуждать на переговорах.

*Проблема отвечает на вопрос ЧТО?*

Предложения или позиции содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

*Предложения отвечают на вопрос КАК?*

Исходная позиция в споре информирует противоположную сторону о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции.

План переговоров включает в себя все основные моменты будущего события:

- 1) знакомство;
- 2) обмен первоначальной информацией;
- 3) предварительная психологическая оценка партнера;
- 4) начало переговоров;
- 5) определение повестки дня, целей встречи;
- 6) процесс переговоров с указанием ролевого участия членов команды;
- 7) определение путей выхода из затруднительных ситуаций;
- 8) поведение команды в перерывах;
- 9) условия завершения переговоров;
- 10) определение условий и места следующего раунда, если это потребуется.

### ***Модельные переговоры***

Известно, что самый лучший экспромт это экспромт тщательно подготовленный. Поэтому имеет смысл провести подготовительные (модельные) переговоры. Проведение таких тренинговых переговоров дает возможность увидеть слабые места процесса подготовки, определить возможные непредвиденные обстоятельства и осложнения. Знание своих

слабых сторон поможет уйти от их манифестирования, знание сильных сторон использовать их с толком.

### ***Проблема внутрикомандного единства***

Равенство – это чувство причастности и равных прав и обязанностей. Относимо к процессу переговоров равенство достигается наличием оно (чувства) у каждого из членов команды.

Причастность и равенство абсолютно необходимы для поддержания сплоченности в команде, возникновения заинтересованности во мнении каждого члена команды. В результате этого каждый член команды чувствует принадлежность к группе и свое членство в ней настолько, что считает себя причастным к проблеме, принятию решения, любому выработанному конечному соглашению и разделяет с остальными готовность следовать такому соглашению, а также нести ответственность за последствия данного соглашения.

Делегирование полномочий и распределение внутри командных ролей участников:

- *Лидер* – человек, осуществляющий связи с другими командами, организующий свою команду. Он отстаивает интересы команды, не проводит свои решения, а все эти решения проходят через команду. Лидер предлагает правила, направляет и организует.
- *Советник* следит, чтобы все правила, выработанные группой, выполнялись. Он должен видеть любое отклонение от правил.
- *Наблюдатель* следит за процессом и за тем, что происходит со скрытыми мотивами (почему человек молчит?) и т.д.
- *Гармонизатор* следит за психическим состоянием команды.
- *Протоколист* тот, кто ведет записи.
- *Фасилиатор* следит, чтобы была оглашена повестка дня, обеспечивает печатными документами и т.д., дает резюме, проговаривает выводы.

### ***Поведение команды в перерывах (М.М. Лебедева):***

*Кокус* – это отдельное закрытое совещание, на время которого участвующая в переговорах сторона удаляется на короткое время с общей сессии переговоров, отчаянные напоминая тайм-аут спортивной команды, этот вид совещания имеет строгие временные рамки, определенные процедурным соглашением и использует процессы и приемы горизонтальных, а возможно и вертикальных переговоров.

*Кокус позволяет (функции кокуса):*

- 1) еще раз задействовать методику и процессы горизонтальных переговоров внутри команды, а при необходимости, и вертикальных переговоров;
- 2) обдумать, проанализировать (повторно проанализировать) и оценить (переоценить) интересы, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, перспективы достижения договоренности и последствия отсутствия договоренности;
- 3) пересмотреть или вновь подтвердить представления, стратегию, тактику, предложения, контрпредложения, которые команда считает уместными, возможными и необходимыми;
- 4) вдохнуть новые силы в отдельных членов команды и всю команду в целом за время короткого рабочего отдыха от напряжения и (или) разочарования, связанных с общим ходом переговоров;
- 5) вновь объединить группу, вернуть и поддержать чувство уверенности и корпоративный дух;
- 6) восстановить личный и коллективный контроль над ситуацией.

Если команда попала в цейтнот или находится в затруднительной ситуации, то необходимо вспомнить методы выхода из внутриличностного и межличностного конфликта, они во многом схожи, начиная от сохранения спокойствия, до получения дополнительного времени на обдумывание вместо попадания в ловушку ответственности, являющейся манипулятивным приемом.

*Завершение переговоров* возможно на условиях достижения цели или по лимиту времени. Конечно, первый вариант более предпочтительный. Однако второй вариант тоже встречается, к чему следует изначально психологически быть готовым.

*Анализ* – самая важная часть переговорного процесса, так как дает возможность не повторять старых ошибок или закреплять знание о факторах и моделях успешного поведения.

## **Практикум по теме 8 «Переговоры как способ урегулирования конфликтов»**

*Задание 1. Ответьте на вопросы, представленные ниже, выбрав один из вариантов ответов.*

### **1. Переговоры — это...**

- 1) способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог с целью урегулирования конфликта;
- 2) процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора;
- 3) коммуникация между сторонами для достижения соглашения;
- 4) все варианты верны;
- 5) все варианты не верны.

### **2. По типологии Ч. Икклса все переговоры делятся на 5 категорий:**

- 1) переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений;
- 2) переговоры с целью нормализации отношений;
- 3) переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей;
- 4) переговоры с новым партнером;
- 5) переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях;
- 6) все варианты верны;

7) все варианты не верны.

**3. Наличие опыта выступает одним из существенных компонентов эффективности проведения переговоров. Опытные участники переговоров больше времени отдают:**

- 1) поиску альтернатив;
- 2) диагностике;
- 3) тактикам;
- 4) поиску цели.

**4. Переговоры проходят через различные фазы (найдите лишнее):**

- 1) подготовка;
- 2) процесс переговоров;
- 3) анализ подготовки;
- 4) анализ результатов переговоров.

**Какие из перечисленных ниже требований относятся к посреднику на переговорах (выберите все правильные варианты ответа):**

- 1) умение во внешнем облике придерживаться умеренного консерватизма;
- 2) умение не использовать переговоры в качестве своей самореализации;
- 3) умение не подгонять дискутирующих;
- 4) посредник должен использовать свои властные полномочия для призыва сторон достичь соглашения в ходе переговоров.

**5. К особенностям арбитража относятся случаи, когда:**

- 1) участие третьего лица в переговорах незначительно;
- 2) действия третьего лица доминируют;
- 3) участие третьего лица в переговорах воспринимается сторонами как добровольное;
- 4) решение выносится на публичное обсуждение.

**6. Что из перечисленного ниже относится к манипуляции:**

- 1) когда информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны, не оглашается;



- 2) когда объекту влияния предоставляются все факты;
- 3) когда объекту влияния предоставляется право выбора из «двух зол»;
- 4) когда объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора.

**7. Что из перечисленного ниже можно использовать как контрмеры в случаях нарушения этических норм на переговорах:**

- 1) проявить нетерпимость подобного поведения;
- 2) попросить перерыва;
- 3) раскрыть их тактику, показав, что Вы ее поняли;
- 4) прибегнуть к юмору.

**8. Основными правилами принципиальных переговоров являются (найдите лишнее):**

- 1) отделить человека от проблемы;
- 2) сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- 3) соблюдать конфиденциальность;
- 4) изобретать взаимовыгодные варианты;
- 5) настаивать на использовании объективных критериев.

*Задание 2. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. Соотнесите вид соглашения с его характеристикой.*

<b>Вид соглашения</b>	<b>Характеристика</b>
Пакт	Договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок
Конвенция	Договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами
Соглашение	Фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу

Протокол	Соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов
Протокол о намерениях	Торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу
Декларация и меморандум	Договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора
Джентльменское соглашение	Договор по отдельному вопросу

*Задание 3. Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации, которым соответствуют определенные тактики и приемы [6]. Письменно дайте определение каждого стиля поведения в переговорах, тактик, соответствующих этому стилю, и приемов, применяемых в данных тактиках.*

Стиль	Тактика	Приемы
Жесткий стиль		
Мягкий стиль		
Торговый стиль		
Сотруднический стиль		

## **Тема 9. Медиация как технология регулирования конфликта**

**Медиация** (от лат. *mediatio*) – посредничество. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным [6].

Медиация – это процесс, в котором нейтральная третья сторона помогает урегулировать конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимая позиции и интересы, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

### *Принципы медиации [6]*

#### 1. Беспристрастность.

Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Качество процесса медиации повышается, когда у субъектов конфликтного взаимодействия есть уверенность в беспристрастности медиатора. Медиатору необходимо избегать предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения.

2. Конфиденциальность заключается в неразглашении хода и результатов медиации. Гарантия конфиденциальности важна для конфликтующих и медиатор должен обсудить ее с обеими сторонами.

В целях защиты целостности процесса медиации медиатор должен избегать передачи кому–либо информации о поведении сторон, качестве дела или предлагаемых решениях. Также медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон.

Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При данных обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с

разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствию на процессе медиации, интервью участников медиации.

3. Добровольность заключается в том, что:

- Ни одну из сторон нельзя принудить к участию в медиации.
- Выход из процесса на любом этапе или продолжение медиации – личное дело каждого участника.
- Согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно.
- Услуги того или иного медиатора принимаются обеими сторонами также добровольно.

Неофициальными медиаторами могут быть:

- психологи
- социальные педагоги
- юристы

*Медиация необходима:*

1. Когда необходимо прийти к тому или иному решению в результате переговоров и закрепить его документально.
2. Когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрывать третьим лицам (а тем более в суде) и хотят сохранить конфиденциальность.
3. Когда раздражение и эмоции препятствуют эффективному общению сторон.
4. Когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства.
5. Когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях.

Е. Иванова, О. Аллахвердова выделяют следующие функции медиатора [10]:

1) *оценщик конфликтов* – в этой роли медиатор должен обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) спорящих сторон. Во многих случаях у медиатора слишком мало или совсем

нет информации об обстоятельствах спора; в других случаях могут иметься целые дела или отчеты с рекомендациями или без них;

2) *активный слушатель* – предполагает усвоение содержательной и эмоциональной составляющей. Активное слушание включает в себя следующие компоненты:

- Обеспечить обратную связь говорящему.
- Отделять эмоции от содержательных вопросов спора.
- Замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон.
- Отделять «не вопросы» (не связанные с реальными интересами сторон) от «вопросов» (связанных с интересами сторон).
- Допускать выражение «конструктивного» гнева.
- Позволять сторонам «быть услышанными» и надежно понятыми друг другом.
- Устанавливать, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению.
- Устанавливать, когда сторонам нужно больше информации, консультации или время подумать;

3) *беспристрастный организатор процесса* – в этой роли медиатор имеет несколько функций:

- Задание тона процесса.
- Помощь сторонам в достижении процедурных соглашений.
- Поддержание корректных отношений между сторонами.
- Удерживание сторон в рамках процесса.
- Обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон;

4) *генератор альтернативных предложений* – в этой роли медиатор может помочь спорщикам найти иные решения, которые, в конечном итоге, могут послужить спасению репутации стороны;

5) *расширитель ресурсов* – медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию.

б) *испытатель реалистичности и выполнимости* – защищает менее приемлемую позицию или позицию другой стороны, испытывая аргументированность каждой позиции, отстаиваемой стороной в ходе спора;

7) *помощник в выработке сторонами окончательной договоренности* – в этой роли медиатор должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности так, чтобы урегулирование оставалось прочным и не нарушалось;

8) *обучающий процессу партнерских переговоров* – в этой роли медиатору надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.

*Выделяют пять типов медиаторов [6]:*

1) «третейский судья» – обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется;

2) «арбитр» – то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому;

3) «посредник» – нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам;

4) «помощник» – организует встречу, но не участвует в обсуждении;

5) «наблюдатель» – своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение [16].

Процесс медиации предполагает ряд стадий:

*Стадия 1. Формирование структуры и доверия*

Эта стадия закладывает основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего медиаторского процесса. Посредник должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников.

Следует сознавать, что некоторые из них выбирают медиацию лишь потому, что хотят избежать рассмотрения дела в суде, смысл же процесса для них пока непонятен и отдельные действия медиатора, будучи не проясненными, способны вызывать замешательство и даже сопротивление.

### *Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем*

Данная стадия направлена на анализ важных фактов и выявление существующих проблем. В ходе второй стадии принимается принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Ведь если любая из сторон на данном этапе займет или не преодолеет обструктивную позицию, дальнейшие действия медиатора будут бесполезными.

### *Стадия 3. Поиск альтернатив*

Данная стадия отвечает на вопрос: Как добиться цели наиболее эффективно?

После обзора всех спорных вопросов медиатор предлагает участникам высказаться по поводу способов их решения и фиксирует высказывания. Затем анализирует предложения на предмет их соответствия некоторым критериям.

На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

- 1) помочь участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть;
- 2) стимулировать их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

### *Стадия 4. Переговоры и принятие решения*

Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех, хотя бы небольших, компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога.

### *Стадия 5. Итоговый документ*

Функция этой стадии производство документа (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем.

Проект соглашения раздается всем участникам с целью коррекции и внесения поправок. Идеальное итоговое соглашение – это равноправные законные, удовлетворяющие интересы, прочные обязательства, с которыми согласны все участники.

## **Практикум по теме 9 «Медиация как технология регулирования конфликта»**

**Из курса лекций студент должен освоить:** Специфика медиации на современном этапе; Функции медиатора; Медиация как процесс.

***Задание 1. Ответьте на вопросы, приведенные ниже, выбрав правильный вариант ответа.***

**1. Медиация – это ...**

- 1) вмешательство по типу юридического урегулирования конфликта;
- 2) любое посредничество;
- 3) ограниченный арбитраж;
- 4) техника расслабления и достижения инсайта в йоге.

**2. Принципами медиации являются (найдите лишнее):**

- 1) беспристрастность;
- 2) конфиденциальность;
- 3) оплата услуг медиатора;
- 4) добровольность.

**3. Соотнесите роли третьих лиц в урегулировании конфликта (Наблюдатель, Третейский судья, Посредник, Арбитр, Помощник) с их описанием:**

- 1) обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается;



- 2) изучает конфликт, обсуждает его с участниками, затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения;
- 3) обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами;
- 4) участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения;
- 5) сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей и от взаимной агрессии.

#### **4. Беспристрастность в медиации – это...**

- 1) поведение, которое дает повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне;
- 2) свойство личности, характеризующее отсутствие у него приверженности к одному из возможных вариантов или к одной из заинтересованных в решении сторон;
- 3) предубеждения, основанные на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения;
- 4) заинтересованность третьего лица в конфликте.

#### **5. В процессе регулирования конфликта медиатор выполняет следующие функции по Е. Ивановой, О. Аллахвердовой (найдите лишнее):**

- 1) оценщик конфликтов;
- 2) активный слушатель;
- 3) беспристрастный организатор процесса;
- 4) генератор альтернативных предложений;
- 5) продавец ресурсов;
- 6) испытатель реалистичности и выполнимости;
- 7) помощник в выработке сторонами окончательной договоренности;
- 8) обучающий процессу партнерских переговоров.

**6. Тактики воздействия медиатора на стороны (найдите лишнее):**

- 1) тактика поочередного выслушивания;
- 2) тактика директивного воздействия;
- 3) тактика «взъерошивания» перьев;
- 4) сделка;
- 5) тактика давления на одного из оппонентов;
- 6) тактика челночной дипломатии.

**Задание 2. Ответьте кратко на вопрос «Зачем нужна медиация?»**

---

---

---

---

**Задание 3. Заполните схему.**



**Задание 4. Прочитайте текст. Соотнесите каждый отрывок к принципу медиации.**

В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон.

**Ответ: принцип медиации \_\_\_\_\_.**

- Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации.
- Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию – личное дело каждого участника.

• Стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора

**Ответ: принцип медиации** \_\_\_\_\_.

Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора.

**Ответ: принцип медиации** \_\_\_\_\_.

**Задание 5. Разгадайте ребус. «Неофициальные медиаторы».**



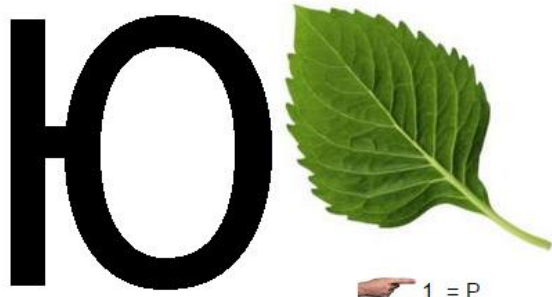
Ответ:



Продолжение ниже



Ответ: (словосочетание)



Ответ:

**Задание 7. Ответьте письменно на вопросы (заполните пропуски) «типы медиаторов».**

1. \_\_\_\_\_ – обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется

2. «арбитр»

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_ – нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам

4. «помощник»

\_\_\_\_\_.

5. «наблюдатель»

\_\_\_\_\_.

**Задание 8. « Снежный ком». Процесс медиации распадается на ряд стадий с применением характерных техник. А) Запишите поэтапно каждую стадию медиации. Б) Выделите 3 самых необходимых, опишите**

**их (кратко). В) Ответьте на вопрос «почему они являются на ваш взгляд «самыми нужными».**

A)

1. \_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_.

4. \_\_\_\_\_.

5. \_\_\_\_\_.

6. \_\_\_\_\_.

7. \_\_\_\_\_.

Б)

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

В)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

## *Заключение*

В последние годы научный интерес к проблеме конфликта значительно возрос. В немалой степени это объясняется повышением общего уровня конфликтности современного общества. Разнообразные конфликтные ситуации являются неизбежным порождением сложного и противоречивого процесса социального взаимодействия, что ставит как общество в целом, так и каждого конкретного человека перед необходимостью их решения.

По данным исследований Г.Л. Воронина, Б.Т. Лихачева, Г.И. Щукиной, М.М. Яценко и др., организационные конфликты разрешаются, как правило, с негативными последствиями для сторон. Одной из причин данного явления является отсутствие у менеджеров специальных знаний о такой внутренне значимой и тонкой области, как конфликты в коллективах.

Отсюда следует, что любой руководитель должен знать своих подчиненных, их сильные и слабые стороны, черты характера, потребности и интересы, мотивы деятельности и т.д. Руководителю также необходимо создать в коллективе такую эмоционально–психологическую атмосферу, которая гарантировала бы положительные эмоции и устраняла отрицательные.

Современный специалист в области управления должен быть подготовлен не только реализовывать профессиональные задачи в условиях конфликтной профессиональной среды, но и преобразовывать ее с целью предупреждения конфликтов.

Конфликтологические знания и умения рассматриваются как часть его профессиональной компетентности и гарант конструктивного разрешения конфликтной ситуации. Безусловно, от культуры общения руководителя, его умения управлять организационными конфликтами, использовать потенциал конфликтной ситуации в значительной мере зависит эффективность работы всей организации.

Так, для повышения уровня компетентности будущих специалистов нами предпринята попытка систематизации знаний в области управления конфликтами. Что, в свою очередь, позволит руководителю прогнозировать очаги напряженности между сотрудниками, даст информацию о состоянии коллектива, создаст интеллектуально–эмоциональную напряженность, способствуя творческой инициативе и профессиональному саморазвитию, предотвращая деструктивные противоборства между подчиненными и сплачивая коллектив.



## ***Библиографический список***

### ***Основная литература:***

1. Афанасьева, Е.А. Основы конфликтологии: учебное пособие [Текст] / Е.А. Афанасьева. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 159 с.
2. Зеленков, М.Ю. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник / М.Ю. Зеленков.— М.: Дашков и К, 2015.— 324 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10934>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В.П. Ратников [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 543 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7023>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. Кузьмина, Т.В. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.В. Кузьмина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 64 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/645>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Лебедева, М.М. Технология ведения переговоров [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.М. Лебедева.— М.: Аспект Пресс, 2010. — 192 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8912>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю
6. Мельниченко, Р.Г. Медиация [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мельниченко Р.Г.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. — 191 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16469>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
7. Милюкова, А.Г. Практикум по конфликтологии [Текст]: учебное пособие / А.Г. Милюкова. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 244 с.
8. Светлов, В.А. Словарь по конфликтологии [Электронный ресурс] / В.А. Светлов.— Саратов: Вузовское образование, 2013. — 325 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12750>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

9. Светлов, В.А. Современное введение в конфликтологию для бакалавров и специалистов [Текст] / В.А. Светлов. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 391 с.

*Дополнительная литература:*

10. Андреев, В.И. Конфликтология. Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов [Текст] / В.И. Андреев. — М.: «Народное образование», 1995. — 378 с.
11. Баныкина, С.В. Конфликтологическая компетентность педагога [Текст] / С.В. Баныкина. — Астрахань, 1997. — 122 с.
12. Бэрн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. — М.: ЭКСМО, 2013. — 576 с.
13. Геращенко, И. Педагогическая конфликтология [Текст] /И. Геращенко // Учитель. — 2000. № 2. — С. 64–68.
14. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. — СПб.: Питер, 2002. — 464 с.
15. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учеб. пособие для вузов [Текст] / А.В. Дмитриев. — М.: Гардарики, 2001. — 320 с.
16. Егидес, А.П. Психология конфликта: учебное пособие [Текст] / А.П. Егидес— М.: Московский финансово–промышленный университет «Синергия», 2013. — 320 с.
17. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. — СПб.: Питер, 2009. — 360 с.
18. Ермохина, Н.Г. Конфликтология [Текст]: учеб.–метод. пособие / Н.Г. Ермохина. Челябинск: Образование, 2004. — 56 с.
19. Кацаев, А.Е. Управление социальным конфликтом: учеб. пособие [Текст] / А.Е. Кацаев. — Иркутск: Изд–во Иркут. ун–та, 1996.
20. Клачкова, О.А. Конфликтология: практикум [Текст] / Клачкова О.А. — Комсомольск–на–Амуре: Амурский гуманитарно–педагогический государственный университет, 2011. — 136 с.

21. Конфликтология: учебник / О.З. Муштук [и др.]. — М.: Московский финансово–промышленный университет «Синергия», 2011. — 320 с.
22. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов / под ред. А.С. Кармина. — СПб.: Лань, 2010. — 444 с.
23. Конфликтология [Текст]: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. — Минск: Университетское, 2000. — 246 с.
24. Краянский, А.Ю. Философия конфликта [Текст]: учебное пособие / Краянский А.Ю. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 55 с.
25. Лукьяновская, О.В. Основы юридической конфликтологии и медиации [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Лукьяновская, Р.Г. Мельниченко.— Волгоград: Волгоградская академия государственной службы, 2011. — 96 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11020>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
26. Лурия, А.Р. Природа человеческих конфликтов. Объективное изучение дезорганизации поведения человека [Электронный ресурс]: монография/ А.Р. Лурия. — М.: Когито-Центр, 2002. — 527 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3848>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
27. Манухина, С.Ю. Психология конфликта [Текст]: хрестоматия. учебно-методический комплекс / С.Ю. Манухина. — М.: Евразийский открытый институт, 2012. — 160 с.
28. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс] / С.А. Баркалов [и др.].— Воронеж: Научная книга, 2008. — 497 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29271>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
29. Палагина, А.В. Конструктивный конфликт [Текст] / А.В. Палагина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. — 91 с.
30. Профилактика и разрешение социальных конфликтов [Электронный ресурс] / О.И. Андреева [и др.]. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2011. —

277 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22987>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

31. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К.В. Решетникова. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 175 с.
32. Светлов, В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов [Текст]: учебное пособие / В.А. Светлов. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 279 с.
33. Светлов, В.А. Управление конфликтом [Текст]: учебное пособие / В.А. Светлов. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 137 с.
34. Семенов, В.А. Конфликтология. История, теория, методология [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Семенов.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 384 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6970>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
35. Семенова, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога [Текст] / Е.М. Семенова. – М.: Изд–во Ин–та Психотерапии, 2012. – 213 с.
36. Серов, В.А. Нейроуправление многокритериальными конфликтными системами [Текст]: монография / В.А. Серов. — М.: Московский гуманитарный университет, 2011. — 136 с.
37. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина.— М.: Дашков и К, 2014. — 282 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24791>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
38. Скотт, Дж. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж.Г. Скотт. – Киев: Изд. «Об–во «Везилин и Ко ЛТД», 1991. – Вып. 2.
39. Уткин, Э.А. Конфликтология: теория и практика [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: Тандем: Экмос, 1998. – 263 с.

40. Федоров, А.Ю. Актуальные виктимологические проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях корпоративных конфликтов: монография [Текст] / А.Ю. Федоров. — Саратов: Вузовское образование, 2012. — 161 с.
41. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб.–метод. пособие для вузов [Текст] / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: Мирос, 2001. – 176 с.
42. Хорни, К. Ваши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза [Текст] / К. Хорни. – СПб.: Лань, 1997.
43. Цветков, В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учебное пособие [Текст] / В.Л. Цветков. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 183 с.
44. Цыбульская, М.В. Конфликтология [Текст]: учебное пособие / М.В. Цыбульская. — М.: Евразийский открытый институт, 2010. — 312 с.
45. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия [Текст] / А.Н. Чумиков // СОЦИС. – 1995. – № 3.
46. Шеллинг Томас. Стратегия конфликта [Электронный ресурс] / Томас Шеллинг.— М.: Социум, Институт распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН), 2014. — 368 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28731>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
47. Школьная медиация как фактор формирования правосознания молодежи [Электронный ресурс]: теория и практика: учебно-методическое пособие/ В.Ю. Сморгунова [и др.].— СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2012. — 239 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru> / 20784.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

*Учебное издание*

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Составитель Рябнина Екатерина Владимировна,

Работа рекомендована РИСом университета

Протокол № (пункт ) от

Издательство ЮУГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Редактор Е.М. Сапегина  
Технический редактор \_\_\_\_\_  
Экспертиза \_\_\_\_\_

Объем \_\_\_ уч.-изд. л. ( \_\_\_ п.л.)  
Подписано в печать \_\_\_\_\_  
Бумага типографская

Формат 60 x 80/ 16  
Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_ .

Отпечатано с готового оригинал–макета  
в типографии ЮУГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина 69