

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ  
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН»**

Кафедра «Экономики и управления»

**Н.А. Биктимирова**

**Практикум по конфликтологии**

(38.04.01 Экономика направленность Проектирование и планирование  
социально-экономического развития,  
38.03.01 Экономика, очная форма обучения, направленность Экономика и  
управление финансами)

Уфа 2025

**Составитель:**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры экономики и управления Н.А. Биктимирова

**Рецензент:**

Кандидат психологических наук, доцент А.Р. Гирфатова

Практикум предназначен для ознакомления обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика очно-заочной формы обучения в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

Практикум рассмотрен и утвержден на заседании кафедры Экономики и управления» протокол № 2(271) от 22 сентября 2025 г.

Практикум предназначен для практического изучения обучающимися учебной дисциплины «Конфликтология» посредством применения теоретических знаний, полученных в ходе лекционных занятий и самостоятельной подготовки, выполнения практических заданий.

Практикум содержит задания, тесты, тренинговые упражнения, контрольные вопросы для подготовки к практическим занятиям по учебной дисциплине «Конфликтология» по направлениям 38.04.01 Экономика, очная-заочная форма обучения направленность Проектирование и планирование социально-экономического развития, 38.03.01 Экономика, очная форма обучения, направленность Экономика и управление финансами в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	7
Тема 1. Предмет, методы, задачи и место психологии конфликта в системе психологических наук.....	8
Тема 2. Культурно-исторические основы психологии конфликта.....	11
Тема 3. Психологические традиции изучения конфликта.....	15
Тема 4. Структурные элементы конфликта.....	18
Тема 5. Причины возникновения конфликта.....	20
Тема 6. Стратегии поведения в конфликте.....	22
Глоссарий.....	29
Список использованных источников и литературы.....	45

Содержание практикума соответствует тематическому плану практических занятий рабочей программы дисциплины «Конфликтология» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень под готовки – бакалавриат), 38.04.01 Экономика (уровень под готовки – магистратура) всех форм обучения в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки предлагаются самые различные формы проведения занятий: деловые, дидактические и ситуационно-ролевые игры; дидактические тренинги; кейсы и др. Кроме того, в содержание некоторых практических занятий включены развивающие упражнения. Многие практические занятия проводятся методом отработки тренинговых упражнений, тестирования, анализа рабочих документов, а также методом обсуждения конфликтных ситуаций.

Требования к знаниям, умениям и навыкам, формируемым данной учебной дисциплиной Конфликтология. Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций

Знать:

- историю становления, современные проблемы и тенденции развития теоретической и прикладной психологии конфликта
- классификации и типологии конфликтов
- теории поведения личности в конфликте
- методы исследования конфликтных ситуаций и конфликтного поведения личности
- основные технологии психологического воздействия, процедуры оказания психологической помощи, теоретические подходы к управлению конфликтами

Уметь:

- анализировать конфликтные ситуации с выделением этапов, предмета, условий, мотивов, образов конфликтной ситуации

- выявлять специфику психического функционирования человека с учетом возрастного развития и факторов риска
- диагностировать стратегии поведения личности в конфликте
- пользоваться приемами комплексного профессионального воздействия на личность с целью гармонизации психического функционирования человека, приемами оказания психологической помощи в различных жизненных ситуациях

Владеть:

- навыками конструктивного взаимодействия в переговорном процессе
- навыками эмоциональной саморегуляции
- навыками организации процесса разрешения и посредничества в конфликте

Практикум предназначен для проведения практических занятий со студентами по курсу «Конфликтология», а также для их самостоятельной работы над содержанием данного курса. Цели практикума – закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекциях, и развитие навыков их практического применения как в повседневной жизни, так и в будущей профессиональной деятельности.

## Введение

Практикум способствует закреплению и углублению теоретических знаний, получаемых на лекциях, а также формированию и развитию у обучаемых навыков и умений решения конкретных задач по управлению конфликтами в различных сферах деятельности.

Целью дисциплины «Конфликтология» является формирование у обучающихся научно-теоретических представлений в области структуры конфликта, причин его возникновения, а также овладение практическими навыками медитация, регулирования конфликтных ситуаций.

Задачами изучения дисциплины являются:

- изучение теоретических основ отечественного и зарубежного подхода к описанию конфликта;
- обучение процедурам систематизации и сравнительного анализа концепций, подходов и взглядов на природу конфликта;
- освоение навыков анализа конфликтных ситуаций и управления конфликтов в группе;
- формирования навыка организации тренинговых занятий по развитию коммуникативной компетентности и конструктивного поведения в конфликтной ситуации.

Порядок выполнение работ.

1. При подготовке к выполнению практического занятия обучающимся следует: изучить теоретические вопросы, изложенные в лекциях, при самостоятельном изучении, в методических указаниях; ознакомиться с заданием к выполнению практического занятия, которое выдается после проверки теоретической подготовки обучающегося

2. Результатом практического занятия должен быть отчет, составленный по всем нормам и правилам оформления управлеченческих документов.

## **Тема 1 Предмет, методы, задачи и место психологии конфликта в системе психологических наук**

Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившейся стыке многих наук и прежде всего — социологии и психологии. Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х годов XX века и изначально получила название «социология конфликта». «Конфликтология» — «наука о конфликтах». Более точное представление можно получить из следующего определения: Конфликтология — это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Многообразие методов конфликтологии можно представить с помощью таблицы.

Таблица 1 - Методы конфликтологии

№ п/п	Группа методов	Конкретные методы
1	Методы изучения и оценки личности	
2	Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	
3	Методы диагностики и анализа конфликта	
4	Методы управления конфликтами	

Задание: из предложенных ниже вариантов заполните пустую колонку в таблице 1.

- а) Наблюдение / Опрос / Тестирование
- б) Наблюдение / Опрос / Анализ результатов деятельности / Метод экспертного интервью
- в) Наблюдение / Опрос / Социометрический метод
- г) Наблюдение / Опрос / Анализ результатов деятельности / Метод экспертного интервью

**Проблемные вопросы по теме.**

1. Могла ли конфликтология возникнуть до XX века? (Ответ обоснуйте.)
2. Почему конфликтологическая мысль развивалась в рамках философии?
3. Какие факторы лежали в основе эволюции конфликтологических взглядов в истории философии?
4. Возможна ли дифференциация конфликтологии по отраслям? (Ответ обоснуйте.)
5. Можно ли сегодня выделить какие-либо отрасли конфликтологии? Какая из них, на ваш, взгляд является наиболее разработанной?

**Темы докладов.**

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфликтологических идей в античной философии.
3. Проблема конфликта в средневековой философии и в философии эпохи Возрождения.
4. Проблема конфликта в философии Нового времени.
5. Проблема конфликта в классической немецкой философии.
6. Особенности развития теории конфликта в марксистской философии.
7. Современные проблемы развития конфликтологии.

**Контрольные вопросы**

1. Когда возникла конфликтология как относительно самостоятельная теория?
2. Какое название получила конфликтология как относительно самостоятельное направление в социологии и в психологии?
3. Когда складывается конфликтологическая практика с какими событиями в психологии это связано?
4. Дайте определение предмета конфликтологии.
5. Перечислите основные этапы эволюции конфликтологических взглядов в истории философии.

6. Назовите социально-исторические и теоретические предпосылки возникновения конфликтологии.

7. Перечислите методы конфликтологии.

8. Перечислите основные принципы исследования конфликтов.

9. Назовите ученых, с именами которых связано становление конфликтологии как относительно самостоятельной дисциплины.

10. Когда и где впервые были созданы конфликтологические центры? Когда и где появился первый центр по разрешению конфликтов в России?

### **Тренинговое упражнение на конфликты**

Условие: Вы с другом/подругой планировали совместный отпуск, но у вас возникли разногласия по поводу места, времени или типа отдыха.

Советы: 1. Во время дискуссии внимательно слушайте друг друга, не перебивая.

2. Страйтесь не только выразить свою точку зрения, но и найти решение, которое устроит обоих.

3. Не переходите на личности, не оскорбляйте и не унижайте друг друга.

4. Страйтесь сохранять спокойствие и не давать эмоциям управлять вами.

#### **Ход упражнения:**

1. Выбор ролей: Один из вас становится "Вами", а другой "Другом/Подругой".

2. Представление ситуации: "Вы" начинаете диалог, описывая свои идеи и желания по поводу отпуска. "Друг/Подруга" может выразить свое согласие или несогласие.

3. Дискуссия: Вы и "Друг/Подруга" пытаетесь найти компромисс, учитывая интересы друг друга.

4. Рефлексия: По окончании упражнения обсудите, как вы чувствовали себя во время дискуссии, что вам удалось сделать хорошо, а что стоило сделать по-другому.

### **Дополнительные рекомендации:**

- 1) Используйте "Я-высказывания": Вместо того чтобы обвинять друг друга ("Ты всегда хочешь...", "Ты меня не слушаешь"), формулируйте свои чувства и потребности ("Я чувствую себя расстроенным, потому что...").
- 2) Сформулируйте свои потребности: Вместо того, чтобы говорить "Я хочу поехать на море", скажите "Я хочу отдохнуть и расслабиться на природе".
- 3)Ищите компромиссы: Подумайте о вариантах, которые могут удовлетворить потребности обоих.
- 4) Не бойтесь извиняться: если вы понимаете, что были не правы, извинитесь и постарайтесь исправить ситуацию. Важно: не забывайте, что это всего лишь упражнение.

Цель - потренироваться, а не идеально разрешать конфликт

### **Рекомендуемая литература:**

- 1 Кашапов,М.М. Основы конфликтологии: учеб. пособие для акад.бакалавриата/М.М.Кашапов.-2-е изд.,испр.и доп.-М.:Юрайт, 2018.-118 с.
- 2 Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473679>
- 3 Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471150>

## **Тема 2 Культурно-исторические основы психологии конфликта**

В этой теме, следует подчеркнуть методологическую функцию философии, которая реализуется во всеобщем философском методе, отражающем содержание этой функции. Связь конфликтологии с другими науками раскрывается в следующих двух аспектах.

Первый аспект заключается в том, что конфликтология опирается на принципы познания, которые выработаны в рамках других наук и позволяют глубже понять предмет конфликтологических исследований. Такими принципами являются: принципы всеобщей связи; детерминизма; развития; системного подхода; социально-деятельностного контекста; личностного подхода; дополнительности и др.

Второй аспект проблемы состоит в творческом использовании конфликтологией методов исследования других наук (система методов конфликтологии представлена в теме 1 настоящего практикума). Говоря о связи конфликтологии с другими науками, нельзя не отметить и ее обратного влияния на эти науки.

Например, конфликтологические проблемы в сфере межличностных отношений стимулируют решение многих психологических, социологических, правовых и нравственных проблем, в частности проблем общения, взаимоотношений, социально-психологического климата и многих других.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

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

Таблица 2 - Классификация конфликтов

№ п/ п	Основание классифика- ции	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сфера проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия В основе лежат противоречия во взглядах В основе лежат противоречия социальной сферы В основе лежат противоречия семейных отношений
2	Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты Острые длительные конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие	
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность—группа*» Межгрупповые конфликты	
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты Деструктивные конфликты	
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные) конфликты	

Заполните таблицу 2, пример для заполнения первый пункт таблицы.

### Тренинг на правильное общение во время конфликта

Приоритеты конфликта: непосредственное достижение цели, сохранение самоуважения, сохранение хороших отношений с собеседником  
Ошибки конфликта: обобщение, масштабирование, оскорблении

Техника:

Факт+

Эмоция+

Потребность+

Просьба+

Предлагаю поработать над неконструктивными установками в общении с другими людьми, которые зачастую приводят к возникновению или еще большему усугублению конфликта. Обычно нас раздражает, а порой и просто выводит из себя, когда другой человек говорит нам фразы типа: "Ты должен...", "Это твоя обязанность...", "С тобой невозможно разговаривать...", "Ты безответственный человек" и т.п. Эти и подобные ты-высказывания приводят к возникновению барьеров общения, увеличению напряжения. Поэтому очень важно, особенно в конфликтной ситуации, отслеживать неконструктивные установки в общении. Я - высказывание – это культурный, этичный способ выражения нашего отношения к какой-либо ситуации. Он очень полезен, когда необходимо настоятельно выразить ваше мнение. Чтобы этот способ начал «работать» на практике, требуется сознательная установка на обучение и тренировку, пока он не станет подсознательным навыком. Я - высказывание передает другому человеку ваше отношение к определенному предмету без обвинений и без требований, чтобы этот другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает удерживать свою позицию, не превращая другого человека в вашего противника. Сейчас я вам раздам листочки и озвучу высказывания, ваша задача перефразировать ряд неконструктивных утверждений в конструктивные.

Ситуации:

1) Прекрати мне хамить

2) Ваш друг опоздал на встречу и теперь у вас обоих плохое настроение.

**Правильные ответы:**

1) Сейчас ты разговариваешь со мной грубо, меня это обижает и ранит, я хочу решить эту проблему, а не поссориться с тобой, поэтому давай поговорим с тобой позже, когда и я и ты успокоимся.

2) \*\*Имя\*\*, ты знаешь про мое негативное отношение к опозданиям, а тем более опозданиям без предупреждения, у меня в голове были разные мысли, пока я сидела и ждала тебя тут, поэтому в следующий раз предупреди меня заранее о подобных обстоятельствах, чтобы я не волновалась. А сегодняшний вечер предлагаю перенести на другой день, чтобы не испортить его окончательно.

**Рекомендуемая литература:**

Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473679>

**Тема 3 Психологические традиции изучения конфликта**

Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.). Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

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

Следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов. Закрепим их с помощью таблицы 3.

Таблица 3 - Типы конфликтогенов

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

В таблице 3 столбцы заполнены неверно, найдите ошибки и приведите таблицу в соответствие.

**Аутотренинг: «Первая помощь в острой стрессовой ситуации»**

Первое и главное правило гласит, что в острой стрессовой ситуации не следует принимать никаких решений, равно как и пытаться их принимать (исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни).

Прислушайтесь к совету предков: сосчитайте до десяти.

Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте крайне медленно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

События могут развиваться двумя путями.

Если стрессовая ситуация застигнет вас в помещении, то напряжение можно снять следующими способами.

- Встаньте, если это нужно и, извинившись, выйдите из помещения. Например, у вас есть возможность пройти в туалет или в какое-нибудь другое место, где вы сможете побывать один.

- Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и запястья холодной водой.

- Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

- Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите.

Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?!

- Набрав воды в стакан (в крайнем случае, в ладони), медленно, как бы сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

- Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте

делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова).

Если стрессовая ситуация застигнет вас где-либо вне помещения, постарайтесь сосредоточенно выполнить следующие упражнения.

Осмотритесь по сторонам. Попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его.

Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

- Если есть возможность выпить воды — воспользуйтесь ею — пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу.

- Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем также медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом вдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

Приятное ощущение, не правда ли? Насладитесь им!

**Тренинговое упражнение «Достойный ответ»** Цель: обучить навыкам конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Педагог: «Сядьте в круг. Каждому я раздам карточку, на которой написано какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников. Затем вы по кругу (по очереди) произносите записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа. Задача слушателя — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник также должен повернуться к соседу справа и зачитать фразу, которая написана на его карточке.

Так каждый побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы». После завершения упражнения обсудите, какие выводы сделали ребята. Спросите их, легко ли им было выполнять задание и принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе.

#### **Рекомендуемая литература:**

1 Кашапов, М.М. Основы конфликтологии: учеб. пособие для акад.бакалавриата/М.М.Кашапов.-2-е изд., испр. и доп.-М.:Юрайт, 2018.-118 с.

2 Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473679>

#### **Тема 4 Структурные элементы конфликта**

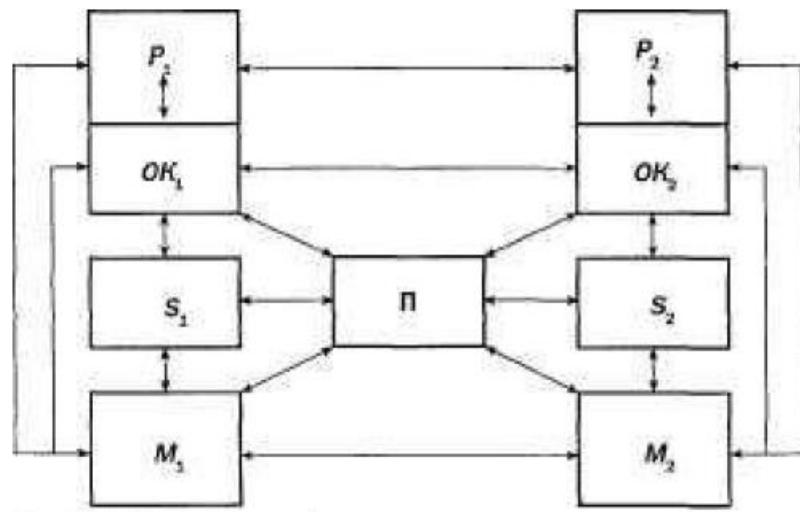


Рисунок1 Структура конфликта

S1 и S2 – стороны конфликта (субъекты конфликта)

П – предмет конфликта

OK1 и OK2 – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации)

M1 и M2 мотивы конфликта

## P1 и P2 – позиции конфликтующих сторон

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

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

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

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

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

**Тренинговой упражнение на конфликт** Эксперимент Инструкция: сейчас мы будем выполнять определённые действия с бумагой(салфеткой), ваша задача точно следовать инструкции, так, чтобы у всех результат был одинаковый:

1. Сгибаем лист пополам.
2. Сгибаем ещё раз пополам.
3. Открываем верхний правый угол.
4. Открываем нижний правый угол.

Что получилось?

Получились различные узоры. Возможно, если очень внимательно присмотреться, то можно найти похожие «творения», но одинаковых мы не встретим, хотя инструкция звучала для всех одинаково. Так происходит и с людьми. Общаясь друг с другом, они воспринимают информацию по-разному, что ведёт к непониманию друг друга, появляется напряжение в отношениях, а значит, возникает опасность конфликта. Вывод: все люди разные. У нас могут быть разными не только возраст, пол, внешность, но и точка зрения, личные предпочтения. И не удивительно, что мы по-разному воспринимаем одни и те

же вещи, явления из-за чего может возникнуть конфликт. Поэтому надо понимать, что у каждого человека есть свое мнение и постараться его выслушать, чтобы избежать неловкой ситуации.

### **Рекомендуемая литература:**

1 Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473679>

2 Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471150>

## **Тема 5 Причины возникновения конфликта**

Причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Среди огромного множества причин конфликтов прежде всего выделим так называемые общие причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины.

Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.

Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.

Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Вторую группу причин в нашей классификации назовем частными. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Здесь мы назовем лишь некоторые из них:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

Таблица 4 - Основные модели поведения личности в конфликте

№ п/п	Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
1	Конструктивная	Стремится уладить конфликт; Нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержанной и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна
2	Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно приижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения
3	Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов

Опираясь на данные, представленные в таблице 4 проанализируйте собственный стиль поведения выявивите «саботажников общения», используемых нами сознательно или бессознательно.

**Задание.** Проанализируйте свой стиль общения, если вам кажется, что вы одиноки среди людей и загнаны в угол. Каких «саботажников общения» используете вы для подрыва конструктивного общения с другими? К каким из них прибегают другие в отношении вас самих? Кто это делает: ваши начальники, коллеги, подчиненные?

**Тренинговое упражнение.** Ролевая игра «Сглаживание конфликтов» Цель — отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Ведущий рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов. Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий играет миротворца, арбитра. На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы? Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры? Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

#### **Рекомендуемая литература:**

Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471150>

## **Тема 6 Стратегии поведения в конфликте**

Технологии регулирования конфликта представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе

Организационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Социально-психологические	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Коммуникативные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

В таблице 5 столбцы заполнены неверно, найдите ошибки и приведите таблицу в соответствие.

**Упражнение 1.** Умение реагировать на хамство, сохраняя при этом чувство собственного достоинства, можно тренировать во время поездок в общественном транспорте, в магазине, на рынках и в других общественных местах. Заставьте себя молчать, когда вас задевают в мелком конфликте, например в трамвайной ссоре. Научитесь отвлекаться от таких «сцен» приятными воспоминаниями или наблюдением за пейзажем и т. п. Вскоре вы почувствуете преимущество такого поведения — вы избежите конфликта и сохраните честь и достоинство.

### **Упражнение 2**

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

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

Практическое упражнение по теме «Трансактный анализ конфликтов» (проводится методом тестирования и решения ситуационных задач)

Цель занятия. Развитие у студентов навыков оценки конфликтности между субъектами социального взаимодействия на основе трансактного анализа, а также поиска вариантов разрешения таких конфликтов.

### Порядок проведения занятия

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение практического занятия в форме решения ситуационных задач. Им сообщают тему и цель занятия.

Дают указания на самостоятельное изучение литературы и уяснение основных понятий: «трансакция», «поведенческие позиции Родителя, Взрослого, Ребенка»; «алгоритм применения трансактного анализа».

В ходе занятия студентам предлагается тест «Родитель — Взрослый — Ребенок».

#### Тест. «Родитель — Взрослый — Ребенок»

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.

14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - «Д» (Дитя);  
2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - «В» (Взрослый);  
3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством. Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь. Д во главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

**Задача 1** Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

**Задача 2** Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

**Задача 3** Проведите трансактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

**Задача 4** Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается в сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

**Задача 5** В ходе занятия студентам предлагаются конкретные ситуации, которые они должны проанализировать, предложить свои варианты их разрешения и принять участие в обсуждении.

**Ситуация 1** В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

**Ситуация 2** На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А.

Дополнительная информация:

- 1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;
- 2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижениях по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);
- 3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

**Ситуация 3** Бригада слесарей-лекальщиков (шесть человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим — с уважением.

Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к

нему отнеслись настороженно. Но через месяц два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим». Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработка его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет конфликтности.

## **Заключение**

Дидактическая направленность практикума определила его структуру и основное содержание. Именно практические занятия способствуют формированию у обучающихся умений и навыков работы с конфликтами: распознания, диагностики конфликтов, выбора наиболее подходящих методов управления ими. Для этого в цикле практических занятий предлагаются соответствующие задания, включающие в том числе активные методы обучения. Практикум дополнен тренировочными упражнениями: даны кейсы для анализа, взятые из жизненных примеров, также предлагаются наиболее часто используемые методики диагностики и самодиагностики конфликтов, которые

должны применяться обучающимися самостоятельно и анонимно. Содержание практикума выстроено с учетом актуальных проблем теории и практики управления, новых теоретических и практических подходов к разрешению управленческих проблем. При выполнении за даний практикума обучающиеся должны научиться эффективно и рационально пользоваться учебной и научной литературой.

## **Глоссарий**

**Агрессия** - индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

**Антагонизм** - непримиримое противоречие.

**Антагонизм** (от лат. anti + agon – бороться против) - одна из основных категорий конфликтологии, обозначает одну из двух возможных форм разрешения конфликта: конфликтная система распадается на два непересекающихся полюса агентов и их союзников таким образом, что каждый член одного полюса «дружит» с каждым членом своего полюса и «воюет» с каждым членом противоположного полюса.

**Антипатия** - устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

**Арбитр** - третья сторона в конфликте.

**Блеф** - тактический прием конфликтного противоборства; представляет собой демонстрацию реально не существующих сил и средств с целью запугивания оппонента.

**Вертикальный конфликт**-предполагает взаимодействие объектов вертикального подчинения руководитель-подчиненный, предприятие - вышестоящая организация, малое предприятие - учредитель. Особенностью данного вида конфликтов - изначально разное соотношение власти участников, разные возможности при взаимодействии.

Виртуальный конфликт – это такой конфликт, источник которого находится не в той реальности, в которой протекает сам конфликт, и он не может быть разрешен за счет средств, принадлежащих той реальности, в которой он протекает.

Внутренняя установка - субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внутриличностный конфликт - конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Вражда-отношения и действия, проникнутые неприязнью, взаимной ненавистью.

Враждебность - психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению.

Горизонтальный конфликт-предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъектов; руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.

Границы конфликта - внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Границы конфликта - внешние структурно-динамические пределы конфликта: субъектные (количество основных участников); пространственные (территория, на которой происходит конфликт); временные (продолжительность конфликта).

Групповая атрибуция - объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы — внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот.

Групповые конфликты - конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность-группа» или «группа-группа».

Групповые нормы - правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

Групповые санкции - принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Девиантное поведение (отклоняющееся повеление)-система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. основные виды девиантного поведения — преступность, аморальное поведение, пьянство, распущенность и пр. Поведение, отклоняющееся от социальных норм.

Деструктивный потенциал конфликта-нарастание «отклоняющихся» признаков в конфликте и перевод фокуса внимания конфликтующих сторон с содержания конфликта на форму. Основные признаки деструктивности: разрушение целостности системы, выход за пределы правового поля, дисфункциональность, антагонистические требования сторон (в логике «все или ничего», «жизнь или смерть»).

Диагностика конфликта - исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Диагностика конфликта/конфликтной ситуации-(способный распознавать) — выявление скрытых процессов, связей и отношений, позволяющих соотносить конфликтную ситуацию с характеристиками нормы или патологии. Для проведения диагностики конфликтной ситуации необходимо иметь представление о характеристиках «здорового» конфликта.

Диагностика конфликта-исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

Динамика конфликта - ход развития конфликта по этапам и фазам.

Динамика конфликта-развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы, стадии и фазы его развития.

Динамика конфликта-ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

Жертва конфликта-человек, который провоцирует насильственные и агрессивные действия по отношению к себе, демонстрируя одновременно комплексы неполноценности и беззащитность.

Завершение конфликта-устраниние объективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Замораживание конфликта- отказ его участников от открытой борьбы при сохранении основного противоречия между ними.

Инновационный проект-комплекс мероприятий направленных на достижение экономического эффекта по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

Институционализация конфликта - установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Институционализация конфликта-процесс включения конфликтных взаимодействий в существующую в обществе систему ценностно-нормативных образцов действия, приведение их в соответствие с требованиями и установлениями Конституции и других правовых актов.

Интерес - то, что побудило участника конфликта занять свою позицию.

Инцидент - 1) внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) стечения обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Источники конфликтов-стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, действующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, разрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Карта конфликта-схема территории, на которой значками обозначены очаги конфликтов.

Картографирование конфликта-это метод, суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в

формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту, факторов и т.д.

Катарсис – термин введен Аристотелем как душевная разрядка, испытываемая зрителем в процессе сопереживания. Употребляется в религиозном, эстетическом и психологическом значении как чувство «очищения» верующих после молитвы, облагораживание человека благодаря эстетическому переживанию, облегчение после психического напряжения. Катарсис — это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдения ритуалов. В конфликтологии данное понятие означает освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.).

Классификация и типологизация конфликта - это процесс систематизации множества разнородных процессов, объектов и элементов. Систематизируют конфликты по разным основаниям:

Коммунальный конфликт- конфликт вне деятельности

Компромисс - стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Конгруэнтность - адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Консенсус - общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

Конфликт - отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликт – столкновение сторон в рамках сохранения значимости установки на реализацию интересов, удовлетворение потребностей, мотивов, целей и ценностей. Содержание индивидуальных/групповых потребностей и проявления «эгоцентричности» может меняться в зависимости от перехода от отдельного субъекта к микрогруппе, группе, макрогруппе.

Конфликт латентный-скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

Конфликт межрегиональный - столкновение между властями близлежащих территориальных единиц по поводу возвращения территориальной целостности и самостоятельности управления, которое было отнято в результате войн, революций, аннексий и контрибуции.

Конфликт-(лат. *Conflictus*). «Con-» — приставочная часть означает взаимонаправленность на взаимодействие, некое содействие, приведение в соответствие с чем-либо (как в таких словах как — контракт, консенсус, конвенция, конфигурация), коренная составляющая «flict» - означает столкновение, ударение, стукание. При переводе на русский язык потерялась существенная смысловая составляющая слова «конфликт», указывающая на взаимо- и содействие, и обычная трансляция означается как столкновение. С точки зрения процессов происходящих в конфликтном взаимодействии происходит взаимостолкновение или со-столкновение, что значит, что в конфликте существенной составляющей является именно взаимное, соуровневое, уравненное столкновение и это и является собственно спецификой именно конфликта.

Конфликтменеджер-специалист в области разработки технологий профилактики, регулирования и разрешения конфликтов.

Конфликтная ситуация - накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

Конфликтная ситуация – наличие противоречивых позиций сторон по какому-либо поводу, условие возникновения конфликта. К.С. - это неуравновешенная и потенциально противоречивая ситуация, включающая в себя три стадии: предконфликт, конфликт и постконфликт.

Предконфликт включает в себя три этапа: зарождение конфликта, созревание конфликта, инцидент. Конфликт включает в себя две стадии: собственно столкновение (конфликт) и развитие конфликта.

Постконфликт — это результат столкновения конфликтующих сторон. Он может оканчиваться переговорами, хронической конфликтной ситуацией, войной и т.д. К. с. — специфическое состояние социальной системы, общности, группы или взаимодействий между ними, в котором проявляются противоречия интересов, целей, мотивов поведения, жизненных установок, осознание этого противоречия, сопровождаемое негативными эмоциями, побуждающими потенциальных конфликткеров искать повода для конфликтного действия, вырабатывать стратегию, тактику и технологию предстоящей конфликтной борьбы.

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

Конфликтогены-слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт.

Конфликтологическая компетенция- это способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло. Она представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

Конфликтологическая служба (КС) - это организационная структура которая представляет систему конфликтологических центров, групп, отдельных конфликтологов, связанных в единую структуру. КС - это система практического использования конфликтологии для решения комплексных задач конфликтологической экспертизы, диагностики, консультации, профилактики и разрешения всех видов конфликтов: отдельного человека, в семье, в организациях, учреждениях, в обществе в целом. Цель К. С. – профилактика и конструктивное разрешение всех видов конфликтов.

Конфликтологическая экспертиза — это процесс изучения и фиксации проблем, а также поиска ресурсов, необходимых для разработки социальной технологии регулирования конфликта. Конечной целью конфликтологической экспертизы является выработка предложений по снижению конфликтной напряженности, профилактике и разрешению/ урегулированию конфликта.

Конфликтологические риски - сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий для организации или субъектов в конфликте, могущих нанести субъекту или деятельности ущерб или убыток. Риск — характеристика конфликтной ситуации, имеющей неопределенность исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.

Конфликтологический анализ - процесс мысленного разложения целостного конфликта на подструктуры, элементы, связи, отношения. Наиболее эффективным видом является систем-мыследеятельностный анализ, включающий в себя три вида системного анализа: системно-структурный, системно-функциональный и системно-генетический. Как необходимое условие и этап в управлении конфликтом КА. включает: анализ конфликтной ситуации; анализ собственной позиции; выявление причин, обстоятельств и условий конфликта; вторичную рефлексию; варианты разрешения; способы разрешения; критерии разрешения; последствия.

Конфликтологический мониторинг (КМ) — непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров изменения развития конфликтов, в сравнении с заданными критериями. КМ — система сбора/регистрации,

хранения и анализа определенного количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания конфликта для того, чтобы иметь представления о том как протекают конфликты на территории или в организации.

Конфликтологический проект (КП) - (проект - от лат. projectus - брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд) - замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, и обоснования замысла практической реализации. КП – необходим в случае, осознания управленцами необходимости иметь планы работ и мероприятия, направленные на профилактику и разрешения конфликтов в организации. Продуктами КП являются: 1) комплект разработанной документации, норм и правил для профессиональных действий управленцев и специалистов в конфликтах 2) Формирование конфликтологической компетенции.

Конфликтологическое сопровождение - процесс сопровождения проектов, конфликтогенных по своей сути, например инновационных проектов, с целью снижения сопротивления изменений и разрешению конфликтов.

Конфликтология – междисциплинарная область научного исследования конфликта. Объектом ее являются конфликты различного уровня: зооконфликты, внутриличностные, социальные конфликты (межличностные, межгрупповые, межгосударственные), предметом – общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, основные принципы, способы и приемы деятельности по отношению к конфликту, т.е. управление конфликтом.

Конфликтолог-это профессиональная позиция, предметом, процессом и объектом исследования которого являются конфликты и конфликтные ситуации.

Конфлиktостойкость (КУ) - специфическое проявление психологической устойчивости, способность человека оптимально организовать свое поведение, коммуникацию и мышление в конфликтных ситуациях. КУ – включает такие компоненты как: эмоциональную

устойчивость; активизацию познавательной функции в конфликтах; мотивацию на совместное разрешение противоречий/проблем и конфликтов; поведение — открытость и доброжелательность; сохранение критичности и рациональности.

Конформизм - приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Критерии разрешения конфликта - это количественные и качественные характеристики, позволяющие зафиксировать переход конфликта в новое качественное состояние на разных уровнях управления: организационном, эмоционально-психологическом, информационном, коммуникативном, нормативно-правовом.

Лидер - член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Лидерство - способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

Маргиналы - неадекватные, неприспособившиеся к социальным условиям люди.

Медиатор - профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта миротворец.

Медиация - переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника - медиатора.

Межличностные конфликты - противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

Мотивы - истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

Наличие\отсутствие объекта конфликта-выделяют безобъектные и объектные конфликты; степень длительности и выдержанности — выделяют конфликты: бурные быстрорастущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстротекущие; по количеству участников; по уровню иерархии и т.д. по интенсивности силового противостояния и т.д.

Необходимые и достаточные условия конфликта - наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.

Образ конфликтной ситуации - субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

Организационный конфликтменеджмент (ОКМ)- это информационно-коммуникативная модель, которая органично объединяет две регулятивные технологии: технологию организации коммуникации между разными специалистами по поводу инноваций и технологию (совокупность приемов, техник и методов вмешательства в конфликты) с целью актуализации конструктивного конфликтного потенциала и направления его для реализации инновации.

Переговоры – механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Переговоры часто проводятся с участием третьей стороны.

Поведение конфликтное - агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

Позиция - то, о чем заявляют субъекты конфликта.

Посредник - третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

Предмет конфликта - то, из-за чего возник конфликт.

Предупреждение конфликта - деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

Прогнозирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Проекция - осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

Противоборство - взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

Профилактика конфликта — совокупность мер по предупреждению деструктивных форм конфликтов и сохранению социально-позитивных конфликтов, направленных на формирование правового сознания в обществе.

Разрешение конфликта – 1) окончание конфликтного взаимодействия между сторонами; 2) преодоление основного противоречия сторон, являющегося источником (предметом) конфликта, устранение его на уровне внутренних установок.

Разрешение конфликта - вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регрессия - реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

Регулирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Ригидность - отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

Роль - нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Соперничество - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сопротивление изменениям (СИ) - это закономерный процесс и реакция на изменения в среде или в деятельности. Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных. СИ происходит от того, что людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству (устойчивости) и поисками нового (изменения).

Сотрудничество - стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Социальная напряженность - психологическое состояние людей (индивидуов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Социально-конструктивный конфликт (СКК) - конфликт, в котором доминируют такие характеристики, как неантагонистические отношения между сторонами, функциональность, рациональные действия в рамках нормативно-правового поля. СКН направлен на сохранение целостности социальной организации и ее развитие.

Социально-негативный конфликт (СНК)- конфликт, в котором доминируют такие характеристики, как антагонизм между конфликтующими сторонами, дисфункциональность, иррациональные и рациональные действия

вне нормативно-правового поля, направленные на разрушение целостности социальной организации.

Социально-трудовой конфликт (СТК) - это особый вид социального конфликта, который проявляется через столкновение двух или более разнонаправленных сил, интересов, взглядов по поводу социально-трудовых отношений и условий их обеспечения. СТК может быть рассмотрен как этап максимального развития противоречий между субъектами трудовой деятельности и представляет собой силовое динамическое воздействие, которое осуществляется между работниками и работодателями, на основе действительного или сомнительного несовпадения интересов ценностей или нехватки ресурсов. Институтами, защищающими и представляющими интересы работников и работодателей, являются профсоюзы и объединения работодателей, предпринимателей.

Социальный конфликт – конфронтация и борьба социальных групп по поводу многообразных ресурсов жизнеобеспечения.

Статус - реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

Статус социальный - общее положение личности или социальной группы в обществе, определяемое совокупностью прав и обязанностей.

Стрессоустойчивость - сознательно выработанные реакции, позволяющие человеку сохранять не только эмоционально-психологическую стабильность в экстремальных ситуациях (неопределенность, высокий риск и конфликт), но и способность ясно мыслить и принимать те управленческие решения, которые соответствуют поставленным целям и задачам.

Структура конфликта - совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Схематизация конфликта - способность визуализировать смыслы для организации понимания, коммуникации и мышления, проявляющиеся в конфликтах.

Технология - (искусство - учение) - в широком смысле - объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг. В узком смысле - способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления. Технология включает в себе методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

Толерантность - терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

Трансакция - единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определенной позиции (Родитель, Взрослый, Ребенок).

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

Управленческое воздействие на конфликт - технологически целенаправленное воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Урегулирование конфликта - выбор такой альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия конфликтёров сосредоточены на снижении интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию. Урегулирование конфликта – частичное разрешение конфликта, прекращение открытой борьбы сторон. При этом могут сохраняться внутренние причины, побуждающие к конфликту.

Установка - готовность, предрасположенность субъекта к определенной ситуации, определенному поведению, действию.

Установка конфликтная - предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

Уступка - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Холодный конфликт - характеризуются тем, что стороны не желают изменяться, т.к. они уже привыкли находиться в состоянии противоборства. «Холодные» конфликты ведут к нарастанию парализации внешней видимой активности. Трения и ненависть «проглатываются» и продолжают деструктивно действовать внутри самих людей. Отношения принимаютsarcastический и циничный характер, мотивам действий недостает благородства, этики, морали, люди замкнуты в себе. В «холодном» конфликте, за счет объективного рассмотрения ситуации, стороны могут разложить все «по полочкам» и успешно выйти из него.

Эндогенный конфликт - конфликт, являющийся частью одной большой системы, которая может его контролировать.

Эскалация конфликта - развитие конфликта «по вертикали» и «горизонтали», нарастание его остроты и размаха, связанное с обострением конфликтных отношений и включение все большего количества участников, организаций, институтов и разнообразных ресурсов.

### **Библиографический список**

1. Гришина, Наталия Владимировна, Психология конфликта / Н. В. Гришина. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 544 с.
2. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2020. — 400 с.

3. Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с.

4. Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 206 с.

5. Клепикова, Наталья Михайловна, Конфликтология [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс / Н. М. Клепикова ; Новосиб. гос. пед. ун-т, Ин-т открытого дистанционного образования. - Новосибирск : НГПУ, 2019. – 342 с.

6. Лазукин, Анатолий Дмитриевич. Конфликтология : учебное пособие для вузов / А. Д. Лазукин. - Москва : ОМЕГА-Л, 2021. - 152 с.

7 Конфликтология : практикум / О. С. Гилязова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Ека теринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 116 с.

8 Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. — М.: «Тандем» ЭКМОС, 2022. – 267 с.

9 <http://www.myword.ru>