

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Л. В. Зубова, А. А. Кириенко

# ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология и по специальности 37.05.02 Психология служебной деятельности

Оренбург  
2021

УДК 159.9 (076)  
ББК 88.3я73  
3 91

Рецензент – доцент кафедры общей психологии и психологии личности  
Оренбургского государственного университета, доцент, кандидат  
психологических наук Козловская Т. Н.

Зубова Л. В.  
3 91 Психология конфликта: учебное пособие / Л. В. Зубова;  
А. А. Кириенко; Оренбургский гос.ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2021. –  
183 с.  
ISBN

В учебном пособии рассмотрены конфликты и способы их разрешения с  
позиции различных научных школ, современные методы исследования  
конфликта, особенности межличностных конфликтов (организационных,  
детско-родительских, школьных).

Учебное пособие предназначено для обучающихся по образовательным  
программам высшего образования по направлению подготовки 37.03.01  
Психология и по специальности 37.05.02 Психология служебной  
деятельности.

УДК 159.9(076)  
ББК88.3я73

ISBN

© Зубова Л.В.,  
Кириенко А.А., 2021  
© ОГУ, 2021

## Содержание

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение.....                                                                                                       | 4   |
| 1 Понятие «конфликт», определение, динамика, структура. Конфликты с позиции различных школ .....                    | 5   |
| 2 Диагностика конфликта.....                                                                                        | 24  |
| 3 Разрешение конфликтов .....                                                                                       | 34  |
| 4 Межличностные и межгрупповые конфликты .....                                                                      | 52  |
| Список использованных источников .....                                                                              | 97  |
| Приложение А Методы, помогающие понять другого человека и справиться с негативными эмоциональными состояниями ..... | 101 |
| Приложение Б Тренинговое занятие по теме «Поведение в конфликтной ситуации» .....                                   | 103 |
| Приложение В Методы диагностики конфликтов.....                                                                     | 107 |

## **Введение**

Психология конфликта относится к дисциплинам базовой части профессионального цикла и предназначена обучающимся по образовательным программам высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология и по специальности 37.05.02 Психология служебной деятельности. Психология конфликта поможет студентам актуализировать знания по отдельным аспектам изучения данной проблематики, рассмотреть конфликты с позиции различных научных школ, получить информацию о современных методах и методиках исследования конфликта, способах их разрешения, расширить представления об особенностях межличностных конфликтов (организационных, детско-родительских, школьных).

Учебное пособие построено таким образом, чтобы можно было не только проверить имеющиеся у студентов знания по изучаемой теме на основании опроса и тестирования, но и сформировать практические навыки решения повседневных вопросов, связанных с конфликтным взаимодействием. В приложении к учебному пособию содержатся тестовые методики, описанные в параграфе 2, направленные на изучение различных видов межличностных конфликтов (бланки, описание, инструкции, ключи).

Перечисленное выше позволит обучающимся последовательно освоить и закрепить компетенции: ОК-6 «способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия», ПК-1 «способность к реализации стандартных программ, направленных на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развитии, профессиональных рисков в различных видах деятельности», ПК-3 «способность к осуществлению стандартных базовых процедур оказания индивиду, группе, организации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий».

# **1 Понятие «конфликт», определение, динамика, структура.**

## **Конфликты с позиции различных школ**

Конфликт является предметом изучения многих научных дисциплин: социологии, философии, в том числе и психологии. Данный курс предназначен для изучения психологической составляющей конфликта. Этой проблемой занимались многие ученые и пришли к выводу, что он обладает огромной психологической силой, где есть и источники и мотивы и соответствующее поведение людей.

Суммируя точку зрения многих ученых (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, М.Ю. Зеленков, Л. Козер, Г.И. Козырев, А.Р. Лурия, К.В. Решетникова, А.И. Шипилов) , можно дать следующее определение конфликта. Конфликт – это трудно преодолимое и разрешимое противоречие связанное с противоборством и острыми эмоциональными переживаниями.

В современной жизни это распространённая черта социальных систем. Он неизбежен и неотвратим и поэтому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни, как одна из форм взаимодействия между людьми (хотя не самая лучшая).

Конфликт – это нормально. Он не всегда ведёт к деструктивным изменениям. Он может содержать в себе позитивные возможности.

Вдовиной М. В. конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В случае межличностного конфликта под сторонами понимаются лица или группы, а в случае внутриличностного – установки, ценности, идеи одного субъекта.

Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей.

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах К. Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

Понятие «конфликт» выступает как одна из разновидностей людских взаимоотношений. Если он протекает конструктивно, то предстает перед нами как развитие связи между индивидами от конфронтации до коммуникации.

Рассмотрением вопросов конфликтологии занимались отечественные психологи и социологи: А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, Г.И. Козырев, А.Г. Здравомыслов, Д.М. Фельдман, Л.А. Петровская и др. Зарубежные авторы: К. Томас, К. Левин, Г. Зиммель, Л. Козер и др.

#### Функции конфликтов

Функции конфликтов принято условно делить на общие и личностные. Общие функции имеют место на разных уровнях социальной системы, а личностные – влияют непосредственно на саму личность. Общие функции также принято отождествлять с положительными и негативными последствиями конфликтов.

К положительным функциям относятся: интеграционная – первоначальное установление единства или же восстановление его; трансформационная – эта функция предполагает трансформацию норм в зависимости от новых условий и будет свойственна гибким структурам; обнаружение и фиксация существующих противоречий как условие для того, чтобы достигнуть равновесия; разрешение противоречий и снятие напряжения; превентивная и стабилизационная – испытав определенное потрясение, человек будет стараться подходить к разрешению возникающих противоречий более разумно, что будет способствовать снижению риска необдуманных поступков и слов в будущем; творческая – конфликт служит как источник дополнительной творческой активности.

Негативные функции (последствия) конфликтов: возможная дезорганизация и дестабилизация деятельности; эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте; ухудшение социально-психологического климата; разрушение системы межличностных отношений, сложившихся прежде; закрепление насильственного решения проблем в социальном опыте личности и группы.

В последнем случае, одержав однажды победу с помощью насилия, человек будет воспроизводить данный опыт в других ситуациях взаимодействия в социуме, аналогичных этой.

«Ядро» конфликта образуют три признака.

Во-первых, поведенческие проявления участников ситуации («борются друг с другом», «хотят добиться своего», «стремятся доказать свою правоту», «пишет жалобы», «борется за свой интерес» и т. д.).

Во-вторых, противоречие между участниками ситуации (в терминологии наших респондентов «разные интересы», «разные цели», «несовместимые позиции», «стремятся к разному», «разногласия», «разного хотят» и т. д.).

В-третьих, аффективные проявления участников ситуации («переживает», «страдают», «испытывает нервное напряжение», «настроен враждебно» и т. д.)

#### Виды конфликтов

В современной литературе существует множество классификаций конфликтов по различным основаниям. Так А.Г. Здравомыслов дает классификацию уровней конфликтующих сторон:

- 1) межиндивидуальные конфликты;
- 2) межгрупповые конфликты и их типы:
  - группы интересов;
  - группы этнонационального характера;
  - группы, объединенные общностью положения;
  - конфликты между ассоциациями;
  - внутри и межинституциональные конфликты;

- конфликты между государственными образованиями;
- конфликты между культурами или типами культур.

У.Р. Дарендорф предложил наиболее широкую классификация конфликтов (в скобках указаны типы конфликтов): 1) по источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации); 2) по социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные); 3) по масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты); 4) по формам борьбы (мирные и немирные); 5) по особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные); 6) по отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный); 7) по использованной сторонами тактики (сражение, игра, дебаты).

А. В. Дмитриев дает несколько классификацией социальных конфликтов по разным основаниям. К конфликтам по сферам автор относит: экономические, политические, трудовые, социального обеспечения, образования, образования и пр.

Виды конфликтов по отношению к отдельному субъекту: внутренние конфликты (личностные конфликты); внешние конфликты (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

#### Основные сигналы конфликта

В перечень основных сигналов конфликта входят: дискомфорт, инцидент, напряжение, кризис.

Кризис. Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что, судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом.

Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности – в своем воображении, а

иногда и на самом деле.

**Напряжение.** Это еще один очевидный сигнал. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и его действий, в отношении которого формируются негативные установки. Чувства по отношению к оппоненту изменяются к худшему. Взаимоотношения становятся источником постоянного беспокойства.

**Инциденты.** Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. Незначительный инцидент может, будучи неверно воспринятым, привести к эскалации конфликта.

**Дискомфорт.** Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: «Могу ли я что-то сделать по этому поводу в данный момент?» Вам может прийти в голову какой-то шаг, о котором вы и не подумали бы в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как оставаться начеку.

Если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, вы можно предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов, приводящих к конфликту.

Структура конфликта (по Л.А.Петровской):

1 Стороны конфликта – отдельные индивиды, социальные группы и организации, государства, коалиции государств и т.д. Участники характеризуются мотивами, целями, ценностями, установками и т.д.

2 Условия протекания конфликта – зависит от внешнего контекста, в котором он возникает и развивается. Важной составной частью выступает социально-психологическая среда, представленная различными социальными группами.

3 Образы конфликтной ситуации – характеристики участников и особенности условий его протекания определяют конфликтное поведение

сторон. Идеальные картины, образы ситуации, имеющиеся у каждого участника, являются непосредственной детерминантой конфликтного поведения.

4 Действия участников конфликта – образы ситуации, имеющиеся у ее участников, определяют набор возможных действий, предпринимаемых сторонами. Действия имеют характер взаимодействия, каждый вырабатывает «стратегию» в конфликте.

5 Исход конфликта – участники с самого начала конфликта имеют некий образ возможных исходов и в соответствии с этим образом выбирают стратегию. В процессе взаимодействия происходит коррекция участниками своих представлений о желательных исходах (результатов).

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

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

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

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

3 Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в

форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

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

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

Фазы конфликта. Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Основными фазами конфликта являются:

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

Также выделяют следующие три основные стадии развития конфликта:

- 1) латентную стадию (предконфликтная ситуация);
- 2) стадию открытого конфликта;
- 3) стадию разрешения (завершения) конфликта.

На скрытой (латентной) стадии возникают уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной.

На этой «инкубационной» стадии развития конфликта могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в открытую стадию.

Признаком перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению. Конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей.

Другими признаками конфликтных действий являются: расширение числа участников; нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным; смещение эмоциональной окраски конфликтов сторону темного спектра, негативных чувств, таких, как неприязнь, ненависть и т.п.; возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется терминам эскалация, под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта.

Стадия разрешения конфликта. Разрешение конфликта – это переход от этапа неразрешимых противоречий в сторону установления выработки взаимных согласий.

Возможны различные варианты завершения конфликтной ситуации. В основном к данному этапу проявляется лидирующая и уступающая сторона. Первая может определить/навязать свой порядок и критерии завершения конфликта. Конфликт может принять затяжной характер в силу того, что стороны не смогли договориться о критериях и условиях завершения, вариантах уступок. В конфликт может быть привлечена третья сторона,

которая может выступать в качестве арбитра и тем самым направлять стороны к выработке взаимных согласий. Возможен вариант неконструктивного завершения, связанного с полным поражением противоборствующих сторон.

#### Роль конфликта в развитии личности

По У. Линкольну, положительное воздействие конфликта проявляется в следующем: 1) конфликт ускоряет процесс самосознания; 2) под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей; 3) способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы; 4) приводит к объединению единомышленников.

Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем: 1) конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон; 2) он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность; 3) препятствует быстрому осуществлению перемен; 4) вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию; 5) вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу; 6) вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему; 7) в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций; 8) конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению; 9) конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

#### Направления исследования конфликтов

В многочисленных направлениях психологии сложилось разное понимание феноменологии конфликта. Основными подходами, исследующими проблематику конфликта, с точки зрения Н.В. Гришиной, являются: психодинамический (А.Адлер, Г.С. Салливан, З. Фрейд, К. Хорни, Э. Эриксон, К.Г. Юнг), ситуационный (А. Бандура, Л. Берковиц, М. Дойч, Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, М. Шериф), когнитивистский (К. Левин, У. Клар, Т. Ньюком, Ф. Хайдер).

Психодинамическое направление рассматривает конфликт как «постоянный элемент душевной жизни» человека (З. Фрейд), как результат отражения и проявления внутренних конфликтов (К. Хорни), как отражение «интерперсональных проблем» (Э. Эриксон) и др.

В рамках ситуационного подхода конфликт рассматривается с точки зрения реакции на внешнюю ситуацию (А. Бандура, Дж. Доллард, Н. Миллер и др.), как форма агрессивного ответа на конкурентную ситуацию (М. Дойч), как «следствие транзакций между людьми в ситуациях, когда преследуемые ими цели блокируются» (М. Шериф).

Когнитивистские подходы рассматривают конфликт как когнитивный феномен, исследуя аффективные и поведенческие факторы, запускающие конфликтные модели, схемы, реакции. Так, К. Левин и У. Клар рассматривали конфликт через объяснение когнитивной схемы; Ф. Хайдер через дисбаланс в отношениях между людьми как когнитивное условие проявления противоречий.

Е. Моргунов и Н. Рязанова развивая рассматривая проблему психологических подходов к исследованию конфликтов выделяют следующие направления изучения конфликта в первой половине XX в.:

- глубинная психология (психоаналитический подход) (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
- социотропное направление (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);
- социометрическое направление (Дж. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гуревич);
- интеракционистское направление (Дж. Г. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель);
- теория структурного баланса (Ф. Хайдер).

Глубинная психология

Психоаналитический подход связан прежде всего с именем австрийского психолога З. Фрейда (1856–1939), создавшего одну из первых

концепций человеческой конфликтности. Несмотря на то что З. Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного.

Последователь З. Фрейда А. Адлера (1870-1937) содержание конфликтов личности с микросредой видел в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими.

Американские психологи К. Хорни, Э. Фромм, Г. Салливен расширили понимание природы конфликта, попытались внести в нее социальный контекст. Так, К. Хорни (1885-1952) основной причиной конфликтов между индивидом и его окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь родителей. По мнению Э. Фромма, конфликты возникают из-за невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний (З. Фрейд). Часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их. Постоянно спорят друг с другом такие структуры психики как Оно, Я и Сверх-я.

Внутриличностные конфликты – острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятие решения.

У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний (З.Фрейд). Часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их. Постоянно спорят друг с другом такие структуры психики как Оно, Я и Сверх-я. Оно – это первичная, врожденная инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые реализуются в бессознательных импульсах и реакциях. Я – разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Сверх-Я – «цензурная» инстанция, основанная на принципе

реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями. Которые общество предъявляет к личности.

Основные внутриличностные конфликты проистекают из-за расхождения интересов Оно и Сверх-Я. Преодолеть их помогают механизмы сублимации, проекции, рационализации, вытеснения, регрессии и др. однако такие процессы протекают не всегда успешно.

Разрешение (преодолением) внутриличностного конфликта – восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества.

Разрешение внутриличностного конфликта осознается через: отсутствие болезненных состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.

Оно – это первичная, врожденная инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые реализуются в бессознательных импульсах и реакциях. Я – разумная инстанция, основанная на принципе реальности.

#### Социотропный подход

В 1920–1930-е гг. конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению англо-американского психолога У. Мак-Дугалла, конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоутверждения и т.д. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют, вступают в противоборство. Опираясь на утверждение Ч. Дарвина о том, что инстинкт борьбы за выживание обеспечивает существование, развитие вида, У. Мак-Дугалл распространил его и на человеческое общество. Созданная им теория социальных инстинктов имела сторонников, определивших социотропное

направление в изучении конфликтов (С. Сигеле и др.).

#### Когнитивный подход

Взаимодействия субъектов в социальной ситуации объясняются с точки зрения субъективного отражения (восприятия, осознания, рефлексии, оценки и т.д.) взаимодействующим субъектом.

Конфликт может быть понят только с учетом субъективного отражения параметров ситуации. Она является ключевым фактором объяснения феноменологии конфликта. Конфликт – это не свойство ситуации, а выводы, делаемые на ее основе.

Теория психологического поля. Личность живет и развивается в психологическом поле окружающих ее предметов, каждый из которых имеет определенный заряд (валентность).

Для каждого человека эта валентность имеет свой знак, хотя существуют и такие предметы, которые для всех имеют одинаково притягательную или отталкивающую силу. Воздействуя на человека, предметы вызывают в нем потребности (как энергетические заряды), вызывающие напряжение человека. В этом состоянии человек стремится к разрядке, т.е. удовлетворению потребности. «Поле» – это структура, в которой совершается поведение. Она охватывает в нераздельности мотивационные устремления (намерения) индивида и, существующие вне индивида, объекты его устремлений».

Теория структурного баланса Ф. Хайдера. Теория равновесия Ф. Хайдера – когнитивная теория межличностных отношений, основанная на допущении, что несбалансированные, противоречивые когнитивные системы автоматически стремятся к достижению большей уравновешенности.

Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Теория Фестингера имеет дело с когнитивной структурой одного индивида. «Конфликт» происходит в когнитивной структуре одного человека, когда у него возникает несоответствие (диссонанс) между двумя элементами (когнициями или знаниями). Это могут быть знания о себе: (что делает, чувствует, хочет или желает, чем он является и т.п.) Другие элементы – это знания о мире, в

котором он живет: что и где происходит, что к чему ведет, что доставляет удовлетворение, а что причиняет боль, на что можно не обращать внимания, а что важно и т.д.

Есть три пути «избавления» от диссонанса (или уменьшения его): а) изменить поведение; б) изменить знание – когницию), т.е. убедить себя в чем-то позитивном; в) осторожно относиться ко всякой новой информации, произвести ее «селекцию» – воспринимать лишь конструктив.

#### Гуманистическая психология

Сущность внутриличностного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации. В основе конфликта лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне.

Конфликт может послужить стимулом к переменам и толчком к прогрессу. Хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других.

#### Контрольные вопросы и задания

- 1 Назовите положительные функции конфликта?
- 2 Какие три признака образуют «Ядро» конфликта?
- 3 Назовите классификации конфликтов по различным основаниям?
- 4 Перечислите основные сигналы конфликта?
- 5 Какие компоненты входят в структуру конфликта по Л.А. Петровской?
- 6 Назовите этапы и фазы конфликта?
- 7 Раскройте значение понятия «динамика конфликта»?
- 8 Какова роль конфликта в развитии личности?
- 9 Как рассматривался конфликт в рамках глубинной психологии?
- 10 Как раскрывается сущность конфликта с позиции гуманистической

психологии?

### Практические задания

#### Задание 1. Заполните таблицу

| Основные сигналы конфликта | Особенности поведения участников |
|----------------------------|----------------------------------|
| Дискомфорт                 |                                  |
| Инцидент                   |                                  |
| Напряжение                 |                                  |
| Кризис                     |                                  |

#### Задание 2. Заполните таблицу. «Природа конфликта с точки зрения различных подходов»

| Подходы                  | Авторы и их труды | Взгляд на природу (сущность) конфликта |
|--------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Психодинамический подход |                   |                                        |
| Диспозиционный подход    |                   |                                        |
| Бихевиористский подход   |                   |                                        |
| Когнитивный подход       |                   |                                        |
| Гуманистический подход   |                   |                                        |
| Экзистенциальный подход  |                   |                                        |

#### Задание 3.

Подготовьте презентацию по предлагаемой теме. Темы: 1. Сущность конфликта с точки зрения глубинной психологии. 2. Сущность конфликта с точки зрения социотропного подхода. 3. Сущность конфликта с точки зрения теории групповой динамики 4. Сущность конфликта с точки зрения социометрического подхода 5. Сущность конфликта с точки зрения интеракционистского подхода 6. Сущность конфликта с точки зрения теории структурного баланса.

#### Задание 4.

Составьте тематический словарь по теме «Понятие «конфликта». Конфликты с позиции различных научных школ» (не менее 20 понятий).

#### Задание 5. «Трудности дистанционного обучения».

Ученица 7 «Г» класса во время дистанционного обучения не отправляла работы учителю на проверку, опасаясь плохих оценок, поэтому просто на почте письмо учителю и сохраняла в виде черновика. Когда мама ученицы поинтересовалась какие были выставлены отметки, дочь показав маме список отправленных работ, сказала, что учитель их не проверяет и соответственно оценок нет. После этого мама ученицы позвонила учителю с претензиями и обвинениями в том, что та халатно относится к своей работе, невнимательна по отношению к ученикам. Когда с работы вернулся папа ученицы, он решил изучить почту и стало понятно, что учитель на самом деле не получала писем от девочки. Родители звонили, извинялись, но отношения были испорчены.

Опишите структуру конфликта (стороны конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, действия участников конфликта, исход конфликта).

Что вы можете сказать о динамике конфликта?

К какому виду конфликтов можно отнести данную ситуацию (в ответе на вопрос укажите классификацию и её основание)?

#### Тестовые задания

1 Конфликтная ситуация – это:

- а) столкновение различных социальных, психологических установок (оценок, взглядов, мнений) между отдельными личностями, членами трудового коллектива, между руководителем и подчиненным;
- б) противоборство личностей;
- в) пассивное принятие другой точки зрения;
- г) нет правильного ответа.

2 К структуре конфликта относятся:

- а) возникновение конфликтной ситуации;
- б) осознание конфликта;
- в) конфликтное действие;
- г) решение конфликта;
- д) все ответы верны.

3 К основным сигналам конфликта относятся:

- а) дискомфорт, инциденты, напряжение, кризис;
- б) тревога, внутреннее напряжение, снижение настроения, агрессия;
- в) ошибки восприятия, разногласие, напряжение, открытое столкновение;
- г) борьба мотивов, раздражение, спор, внешнее столкновение.

4 Текущее представление о конфликте / субъективная картина конфликтной ситуации, складывающаяся в психике каждого из участников – это...

- а) образ конфликтной ситуации;
- б) условия протекания конфликта;
- в) исход конфликта;
- г) действия участников конфликта.

5 Идеальный образ результата, к которому стремятся его участники это...

- а) образ конфликтной ситуации;
- б) условия протекания конфликта;
- в) исход конфликта;
- г) действия участников конфликта.

6 Объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта – это...

- а) образ конфликтной ситуации;
- б) условия протекания конфликта;
- в) исход конфликта;
- г) действия участников конфликта.

7 Существенные моменты, характеризующие развитие конфликта начиная от его возникновения и до разрешения называется:

- а) структурой конфликта;
- б) динамикой конфликта;
- в) разрешением конфликта;
- г) исходом конфликта.

8 Укажите этап конфликта на котором его участники начинают открыто говорить о своих позициях, предъявляют друг другу требования.

- а) этап возникновения конфликтной ситуации;
- б) этап осознания конфликтной ситуации;
- в) этап начала открытого конфликта;
- г) этап развития открытого конфликта;
- д) этап разрешения конфликта.

9 Какую стадию конфликта называют также «инкубационной»?

- а) латентную стадию;
- б) стадию открытого конфликта;
- в) стадию разрешения конфликта;
- г) нет правильных ответов.

10 Что является причиной внутриличностного конфликта с точки зрения гуманистической психологии?

- а) одиночество и базовое чувство незащищённости;
- б) нереализованная потребность человека в самоактуализации;
- в) диссонанс между двумя элементами (когнициями или знаниями);
- г) борьба структур внутреннего мира личности.

#### Рекомендуемая литература

##### Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

##### Дополнительная литература

Бобрешова, И. П. Конфликтология. Практикум : учебное пособие / И. П. Бобрешова, В. К. Воробьев. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 102 с. – ISBN 978-5-7410-1190-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/54120.html>

Емельянов С. М. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата – М.:Издательство Юрайт – 2019 – 322с. – ISBN: 978-5-534-06003-4 – Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ– URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-438314>

Суворова, А. В. Психология конфликта : учебное пособие / А. В. Суворова, С. В. Нищитенко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – 105 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/83205.html>

Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике : учебное пособие / В. Л. Цветков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. –183 с. – ISBN 978-5-238-02360-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81551.html>

## 2 Диагностика конфликта

Наиболее распространенными в изучении конфликтов в психологии являются сегодня опросные методы, включающие разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах. Сегодня интерес исследователей явным образом смещается в сторону изучения реальных конфликтов в семье, на работе, в реальных жизненных обстоятельствах и кризисных ситуациях, переживаемых людьми. Для этой цели используются методы описания и анализа конкретных случаев (case study), экспертизы, экспертные интервью и процедуры опроса. Последние получили наибольшее распространение. Отметим, что основные методики, представленные в данном параграфе (инструкции тестам, опросники, стимульные материалы, ключи для обработки и интерпретации), содержатся в приложении.

### Диагностика семейных конфликтов

В.П. Левкович и О.Э. Зуськовой предложена методика «Межличностный семейный конфликт» (приложение В), построенная на основе исходных представлений авторов о том, что нарушение взаимоотношений между супругами и возникновение конфликтов являются следствием противоречий в сфере потребностей. Опросник из 168 пунктов состоит из набора пятибалльных шкал. Их содержание отражает следующие сферы жизнедеятельности семьи:

- 1) семейная роль;
- 2) потребность в общении;
- 3) познавательные потребности;
- 4) материальные потребности;
- 5) потребность в защите «Я-концепции»;
- 6) культура общения;

- 7) взаимная информированность;
- 8) уровень моральной мотивации;
- 9) проведение досуга;
- 10) частота конфликтов и способы их разрешения;
- 11) субъективная оценка удовлетворенности супругов своим браком.

Супруги независимо друг от друга заполняют анкеты, оценивая свое согласие-несогласие с утверждениями анкеты. Рассогласования между представлениями супругов относительно собственных потребностей и потребностей партнера, между представлениями и ожиданиями одного по отношению к другому лежат в основе конфликта.

С целью изучения стратегии поведения участников семейного конфликта можно воспользоваться методикой предложенной М. Штраус и С. Штайнметц «Шкала тактики поведения в конфликте» (приложение В). С помощью методики можно дать оценку отношениям в семье и получить информацию о самооценке испытуемых.

Для решения задач изучения поведения в семейных конфликтах предназначен опросник Ю. Алешиной, Л. Гозмана, Е. Дубовской «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (приложение В). Он содержит описание 32 ситуаций взаимодействия супругов, которые носят конфликтный характер. Эти ситуации отражают:

- 1) проблемы отношений с родственниками;
- 2) вопросы, связанные с воспитанием детей;
- 3) проявление автономии одним из супругов;
- 4) нарушение ролевых ожиданий;
- 5) рассогласование норм поведения;
- 6) доминирование одного из супругов;
- 7) проявления ревности;
- 8) разногласия в отношении к деньгам.

Существуют два варианта опросника – для женщин и мужчин, основанные на одних и тех же ситуациях.

## Диагностика производственных конфликтов

С.И. Ериной разработана «Шкала диагностики ролевого конфликта», позволяющая выявить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов, степень его выраженности, зоны деятельности руководителя, вызывающие конфликтные переживания и др.

В области изучения взаимодействия руководителя и его подчиненных, стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях, решает опросник А.А. Ершова (приложение В). Автор выделяет у руководителей первичных коллективов четыре основные сферы ценностных ориентации, которые актуализируются в конфликтных ситуациях:

- 1) ориентация на труд и его эффективность;
- 2) ориентация на себя, свои взгляды, опыт;
- 3) ориентация на авторитет коллег и руководителей;
- 4) ориентация на официальную субординацию, права и обязанности.

Методика состоит из 10 конфликтных ситуаций, для каждой из которых предлагаются четыре варианта решений, соответствующих четырем возможным ориентациям.

## Диагностика межличностных конфликтов

Т.А. Полозовой предложена методическая процедура для изучения межличностного конфликта в группе, основанная на экспертных оценках отношений между членами обследуемого коллектива. Каждый член группы оценивает попарные отношения всех остальных. Оценки производятся на основании внешне наблюдаемых признаков конфликтных отношений, при этом задаются вопросы о причинах разногласий, их глубине и т. д. В результате высчитываются разнообразные показатели группового и индивидуального характера (коэффициент конфликтности, взаимности межличностных конфликтов в группе, их односторонности и т. д.)

А.Я. Анцуповым была предложена «Модульная методика диагностики межличностных конфликтов». Процедура исследования заключается в том, что члены группы оценивают свои отношения с другими членами группы и их

отношение к себе, кроме этого, оцениваются выполнение должностных обязанностей, ориентация на свои интересы и интересы организации, нравственные качества и профессиональные знания коллег. В результате выявляются конфликтные и полуконфликтные диады, лица, имеющие наибольшее число конфликтных отношений, и другие особенности отношений в группе.

С целью исследования репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях можно воспользоваться тестом К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях» (приложение В). Процедура исследования заключается в том, что человеку предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Испытуемый выбирает из каждой пары суждений то, которое он считает более соответствующим его типичному поведению. Обработка ответов позволяет выявить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса.

Также для изучения свойственных человеку поведенческих стратегий в конфликтных ситуациях, используется тест Ф. Розенцвейга, основывающемся на предложении респонденту серии ситуаций, в которых он должен выбрать ту или иную стратегию поведения (приложение В). Тест состоит из картинок, описывающих некоторую ситуацию между возможными участниками. Ответы испытуемого категоризируются в соответствии со специальной схемой. Можно выявить в какой мере человеку свойственно реагировать на такие фрустрирующие ситуации поиском виноватого вовне, самообвинением и другими известными типами реакций. Существуют детский вариант теста Розенцвейга и вариант адаптированный под деловые ситуации.

А.И. Ташевой предложена «Методика исследования межличностного восприятия в конфликтной ситуации», направленной на выявление семантического поля понятия конфликта. Методика позволяет оценить интерпретацию человеком понятия «конфликт» и уточнить особенности восприятия конфликтной ситуации, а также поведение по отношению к

партнерам.

Подводя итог, отметим, что сложность явления конфликта и разнообразие подходов к его пониманию определяют и разнообразие методических подходов и приемов его изучения.

#### Контрольные вопросы и задания

- 1 Перечислите методы и методики с помощью которых можно исследовать семейный конфликт?
- 2 Какими методиками можно воспользоваться для изучения стратегии поведения участников семейного конфликта?
- 3 Опишите тест К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях». С какой целью применяется? Какова процедура исследования и обработки эмпирических данных?
- 4 Опишите тест Ф. Розенцвейга. С какой целью применяется? Какова процедура исследования и обработки эмпирических данных?
- 5 Предложите варианты методик для диагностики межличностных конфликтов?
- 6 На исследование каких 4 сфер ценностных ориентаций направлен опросник А.А. Ершова?
- 7 Какие параметры конфликта можно измерять с помощью «Шкалы диагностики ролевого конфликта» С.И. Ериной?
- 8 Какие параметры конфликта можно измерять с помощью опросника Ю.Алешиной, Л.Гозмана, Е.Дубовской «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях»?
- 9 Какие сферы жизнедеятельности семьи можно оценить с помощью методики В.П. Левкович и О.Э. Зуськовой «Межличностный семейный конфликт»?
- 10 Перечислите методы и методики с помощью которых можно исследовать производственный конфликт?

## Практические задания

### Задание 1 «На приёме у психолога»

На приём к психологу обратилась семейная пара с целью урегулирования затяжного конфликта. Ситуация, которая привела фактически к разрыву отношений между супругами была связана с изменой мужа, о которой узнала жена. Однако серьёзные разногласия и раньше возникали в паре, которые в конечном итоге и вынудили мужчину искать отдушину «на стороне».

Какие бы вы применили методики с целью диагностики причин семейного конфликта?

Какие методики вы бы использовали, если бы хотели выяснить как реагируют и как ведут себя партнёры непосредственно в ситуации конфликта?

Какие методики можно было бы применить для того, чтобы понять есть ли в данной семье проблемы в отношениях с родственниками или проявляют ли ревность партнёры в отношении друг друга, кто из супругов доминирует?

### Задание 2. Конфликтные отношения.

На предприятии сменился руководитель. Новый директор, принимая должность и знакомясь с сотрудниками, обратил внимание на сложную и напряжённую обстановку в коллективе, в котором ощущалось наличие скрытого конфликта. Понимая, что для повышения эффективности работы необходимо сплотить коллектив, новый руководитель ставит соответствующую задачу психологу: подобрать и провести психодиагностику характера взаимоотношений в руководимом им коллективе, а также установить лица, имеющие наибольшее количество конфликтов с коллегами.

Какие можно предложить методики исследования в данной ситуации?

Какие можно применить методики для оценки причин разногласий и их глубины?

Какие можно было бы применить методики для объективной оценки того, как ведут себя сотрудники в ситуации конфликта?

## Тестовые задания

1 Какие методы сегодня являются самыми распространёнными в психологии при изучении конфликтов:

- а) проективные методы;
- б) опросные методы;
- в) методы описания;
- г) анализ конкретных случаев.

2 В.П. Левкович О.Э. Зуськова, рассматривая проблему семейного конфликта, основывались на том, что нарушение взаимоотношений между супругами и возникновение конфликтов являются следствием...

- а) противоречий в сфере потребностей;
- б) противоречий в сфере образов идеальных супругов;
- в) нарушений и противоречий в интимной сфере;
- г) борьбы за лидерство.

3 Как называется методика, предложенная М. Штраус и С. Штайнметц для оценки семейного конфликта? Варианты:

- а) «Шкала тактики поведения в конфликте»;
- б) «Межличностный семейный конфликт»;
- в) «Шкала диагностики ролевого конфликта»;
- г) «Модульная методика диагностики межличностных конфликтов».

4 Для решения каких задач в области исследования конфликта предназначен опросник Ю. Алешиной, Л. Гозмана, Е. Дубовской? Правильный вариант:

- а) для изучения поведения в семейных конфликтах;
- б) для межличностного восприятия в конфликтной ситуации;
- в) для диагностики степени конфликтности членов семьи;
- г) для оценки наличия директивных установок у членов семьи.

5 Для исследования конфликтов в какой сфере разработана «Шкала диагностики ролевого конфликта» С.И. Ериной? Правильный вариант:

- а) для исследования школьных конфликтов;
- б) для изучения семейных конфликтов;
- в) для изучения производственных конфликтов;
- г) для исследования внутриличностных конфликтов.

6 Назовите автора «Модульной методики диагностики межличностных конфликтов». Правильный вариант:

- а) А.Я. Анцупов;
- б) К. Томас;
- в) А.И. Ташева;
- г) А.А. Ершова.

7 Какова процедура проведения теста К. Томаса «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях»? Правильный вариант:

- а) человеку предлагается 30 пар суждений из которых он выбирает наиболее соответствующее его типичному поведению;
- б) человеку предлагается серия картинок, описывающих различные ситуации фрустрации, на которые предполагается получить типичные реакции респондента;
- в) человеку предлагается пройти опрос и оценить свои отношения с другими членами группы и их отношение к себе;
- г) человеку предлагается 10 конфликтных ситуаций с четырьмя вариантами решений к каждой.

8 Изучить, свойственные человеку способы реагирования на фрустрирующие ситуации такими известными типами реакций как: поиск виноватого вовне, самообвинение и др. можно с помощью:

- а) теста Ф. Розенцвейга;

- б) теста К.Томаса;
- в) теста М.Люшера;
- г) теста М.Штраус;

9 Какая методика более всего подходит для выявления семантического поля конфликта? Правильный вариант:

- а) «Методика исследования межличностного восприятия в конфликтной ситуации» А.И.Ташевой;
- б) Методика С.И. Ериной «Шкала диагностики ролевого конфликта»;
- в) «Модульная методика диагностики межличностных конфликтов» А.Я Анцупов;
- г) Методика М. Штраус и С. Штайнметц «Шкала тактики поведения в конфликте».

10 Кем была предложена методическая процедура для изучения межличностного конфликта в группе, основанная на экспертных оценках отношений между членами обследуемого коллектива? Правильный вариант:

- а) Т.А. Полозовой;
- б) С.И. Ериной;
- в) А.Я Анцупов;
- г) А.И.Ташевой;

Рекомендуемая литература

Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

Дополнительная литература

Анцупов А.Я., Баклановский С.В. – Конфликтология в схемах и комментариях. 4-е издание. Учебное пособие – Проспект – 2016 – ISBN: 978-

5-392-19675-3 – Текст электронный // ЭБС Проспект – URL: <http://ebs.prospekt.org/book/30776>

Бобрешова, И. П. Конфликтология. Практикум : учебное пособие / И. П. Бобрешова, В. К. Воробьев. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 102 с. – ISBN 978-5-7410-1190-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/54120.html>

Зеленков, М. Ю. Конфликтология : учебник / М. Ю. Зеленков. – Москва : Дашков и К, 2015. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01918-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/10934.html>

Михайлов Г. С. Природа и психология конфликта / Г. С. Михайлов // Акмеология. – 2002. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priroda-i-psihologiya-konflikta>

Руденко, А. М. Конфликтология : учебное пособие для бакалавров / А. М. Руденко, С. И. Самыгин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 317 с. – ISBN 978-5-222-21046-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58950.html>

### **3 Разрешение конфликтов**

Разрешение конфликта можно считать окончательным только в том случае, если участники конфликтной ситуации не просто находят какое-то решение проблемы, ставшей предметом их разногласий, но приходят к этому решению в результате согласия.

Современная позиция специалистов в области человеческих отношений состоит в том, что конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что мы можем усилить его конструктивный выход, результат и, напротив, уменьшить потенциальные неблагоприятные последствия.

Решающим фактором при этом становится заинтересованность самих участников конфликтной ситуации в ее разрешении и в сохранении и продолжении их отношений.

По мнению специалистов в области разрешения конфликтов, стратегии взаимодействия, избираемые участниками конфликтной ситуации, становятся решающим фактором ее конструктивного преодоления.

Стратегии поведения участников межличностной конфликтной ситуации делятся на три основные категории:

- 1) силовые стратегии поведения участников;
- 2) стремление к уходу от конфликта;
- 3) переговорные стратегии, ведущие к выработке решений (модель «взаимных выгод» и модель «уступок-сближения» («торга»)).

Признаки неправильного разрешения конфликта: тревога, развал, уход, отрицание, беспомощность, эскалация, смятение, поляризация, одиночество, высокое кровяное давление, низкая производительность, стресс, вялость, усталость, затаенный гнев, болезнь.

Признаки правильного разрешения конфликта: ощущение расширения возможностей, покой, веселье, чувство локтя, кипучая энергия, перемены,

счастье, рост положительных личных качеств, открытость, эффективность, расширение взаимоотношений, ощущение силы, облегчение, мир, радость общения, расслабление, чувство успеха, крепкое здоровье, спокойный сон.

Таблица 1 - Стратегии разрешения конфликта на различных этапах конфликтной ситуации

| Скрытый период:                                                        | Открытый период:                                             |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 уход                                                                 | 1 демонстрация усиления собственных ресурсов                 |
| 2 переговоры                                                           | 2 «торг»                                                     |
| 3 «торг»                                                               | 3 уход от конфликта                                          |
|                                                                        | 4 ложные манёвры (провокация на встречный ход)               |
|                                                                        | 5 риск (после неудачи нужно продумывать стратегию поведения) |
|                                                                        | 6 принуждение                                                |
| Публичная фаза открытого этапа:                                        |                                                              |
| 7 обращение к третейскому судье (близкие родственники, уважаемые люди) |                                                              |
| 8 суд                                                                  |                                                              |
| 9 взрыв                                                                |                                                              |
| 10 разрыв отношений                                                    |                                                              |

Существуют различные классификации разрешения конфликтов (приложение Б). Одна из наиболее известных классификаций разрешения конфликтов принадлежит К.У. Томасу и Р.Х. Килменну (приложение В). Ими были разработаны пять стилей поведения в конфликте: уклонение, приспособление, конфронтация (конкуренция), сотрудничество, компромисс.

Уклонение. Уклонение – как стиль поведения в конфликтах

характеризуется у вовлеченного в конфликтную ситуацию явным отсутствием желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, а также интересов оппонентов; стремлением уйти от конфликта.

Приспособление. Приспособление – стиль пассивного поведения в конфликте, направлен на сохранение или восстановление гармонии во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, а также отличается принесением в жертву собственных интересов ради интересов другого участника.

Конкуренция. Конфронтация (конкуренция) по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета, интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им.

Сотрудничество. Сотрудничество – это стиль, при котором человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Это возможно при условии: своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснении, как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Компромисс. Соглашение на основе уступок с обеих сторон. Стремление поддержать среднюю позицию, в которой частично реализуются интересы участников.

Х.Корнелиус и Ш. Фэйр рассмотрели типичные стратегии разрешения конфликта с точки зрения привычной цепи реакций сформированной в раннем детстве. К таким привычкам авторы отнесли: уход, отрицание, подавление, компромисс. Авторы убеждены в том, что для конструктивного общения в сложных и конфликтных ситуациях человек может выработать в себе привычку реагировать в соответствии со стратегией «выиграть-выиграть». Ниже представлены характеристики данных стратегий.

Уход. Если вы физически или эмоционально уходите от конфликта вы отнимаете у себя возможность принять участие в дальнейшем развитии ситуации. Уход от конфликта может быть, тем не менее, вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает ваших прямых интересов и ваша невовлеченность в него не отражается на его развитии.

С другой стороны, ваш уход может толкнуть вашего оппонента на: 1) завышение требований; 2) ответный уход вместо принятия участия в совместной выработке решений; 3) рост проблемы за время вашего отсутствия.

Все нижеперечисленные действия являются формами ухода:

- 1) молчание и демонстративное удаление;
- 2) обиженный уход, затаенный гнев, депрессия;
- 3) едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной;
- 4) индифферентное отношение;
- 5) отказ от дружеских или деловых отношений с «провинившейся» стороной.

Отрицание. Мы отказываемся признать наличие конфликта в том случае, если мы пытаемся поддержать добрые отношения любой ценой. Тем не менее, отрицание может быть разумной тактикой, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе, или в том случае, если ваш оппонент не готов пока выслушать вас.

Если вы храните молчание, ваш оппонент не знает, что происходит в вашей душе. Даже если он и догадывается, что что-то не в порядке, ему трудно узнать, что за этим стоит. Характерные особенности:

- 1) стремление создать вид, будто все в порядке;
- 2) стремление действовать, как-будто ничего не произошло;
- 3) примирение с происходящим, чтобы не нарушать покой;
- 4) молчание с последующим представлением плана мести;
- 5) подавление негативных эмоций.

Подавление. Предпочтение тактики подавления или «выиграть/проиграть» нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения, при этом одна сторона выходит несомненным победителем. Эта тактика несомненно оправданна, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия. Однако стратегия «выиграть/проиграть» редко приносит долгосрочные результаты – так как тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества. Характерные особенности:

- 1) стремление доказать, что другой человек не прав;
- 2) стремление перекричать оппонента;
- 3) применение физического насилия;
- 4) требование безоговорочного послушания;
- 5) призывание на помощь союзников для поддержки.

Компромисс. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился. Однако при этом нужды всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение. Характерные особенности:

- 1) поддержание дружеских отношений;
- 2) стремление поделить предмет желаний поровну;
- 3) избегание напоминаний о собственном превосходстве по спорному вопросу;
- 4) согласие на уступку ради поддержания отношений.

Уход, отрицание, подавление, и компромисс – четыре наиболее часто встречающиеся «конфликтные привычки». В некоторых случаях эти стратегии вполне приемлемы, однако от нас требуются гибкость и умение для полноценного использования этих подходов.

Стратегия «Выиграть-выиграть». Мы можем добавить еще одну стратегию, пополняющую по-настоящему действенный набор приемов для разрешения конфликтов – стратегию «выиграть/выиграть». Для многих

наличие победителя автоматически означает наличие побежденного. Это верно в отношении спортивных состязаний, но не всегда верно в других сферах жизни.

Преимущества подхода «выиграть/выиграть» заключаются в том, что вы находите более приемлемое решение и тем самым укрепляете и улучшаете взаимоотношения.

#### Контрольные вопросы и задания

1 Назовите три основные стратегии поведения участников в конфликтной ситуации?

2 По каким признакам можно сделать вывод, что конфликт был разрешен неправильно?

3 Каковы признаки правильного исхода конфликта?

4 Укажите стратегии разрешения конфликта на скрытом этапе конфликтной ситуации?

5 Какие стратегии разрешения конфликта применяются на этапе открытого/явного конфликта?

6 Какими стратегиями разрешения конфликта люди пользуются на этапе открытого конфликта во время публичной фазы?

7 Перечислите стили разрешения конфликта, предложенных К.У. Томасом и Р. Х. Килменном?

8 Какие типичные стратегии разрешения конфликта с точки зрения привычной цепи реакций сформированной в раннем детстве предложили рассматривать Х.Корнелиус и Ш. Фэйр?

9 Если ваш партнёр в конфликтной ситуации стремится доказать, что вы не правы, перекричать вас, требует безоговорочно признать его правоту, то какова его типичная стратегия разрешения конфликта? Назовите её.

10 В чем заключаются преимущества стратегии разрешения конфликта «Выиграть-выиграть»?

## Практические задания

### Задание 1. «В отпуск по собственному желанию»

На производстве создалась критическая ситуация в связи с пандемией. Необходимо отправить в отпуск по собственному желанию ряд сотрудников. Руководитель настойчиво рекомендовал ряду специалистов уйти в отпуск без содержания. В связи со сложной финансовой ситуацией на предприятии и отсутствием работы и невозможностью выполнения своих профессиональных обязанностей работниками в сложившейся ситуации. Большая часть сотрудников, понимая объективные причины которые вынуждают руководителя идти на этот шаг поддержали инициативу руководителя и ушли в отпуск. Некоторые сотрудники отказались, отказались выполнять указания работодателя и продолжали приходить на работу на которой фактически нечего было делать.

Возник разноуровневый конфликт: 1) между руководителем и сотрудниками, которые проигнорировали решение работодателя и большей части работников, 2) внутри коллектива между сотрудниками, поддерживавшими и не поддерживавшими такое решение.

Дайте оценку сложившейся конфликтной ситуации?

Предложите варианты разрешения конфликта.

### Задание 2. «Конфликт в санатории»

Конфликт разгорелся между сотрудником отдела размещения и отдыхающей. В санаторий в город Н приехала пожилая женщина, Марина Николаевна Плющенко, ветеран труда, имеющая многочисленные награды за трудовые заслуги. В учреждении, где ей была выдана бесплатная путёвка, пообещали, что в санатории она будет проживать в одноместном номере и получать дополнительные медицинские и иные услуги. По прибытии в Марина Николаевна столкнулась с тем, что сотрудник отдела размещения отказался предоставить ей номер, в котором она могла бы проживать одна. Сотрудник объяснила ветерану труда, что в санатории имеются только двух

местные номера, рассчитанные соответственно на размещение двух отдыхающих одновременно, к тому же в данный момент из-за большого количества отдыхающих в санатории нет свободных номеров. Не добившись желаемого результата женщина предъявила претензию руководству санатория.

Дайте оценку сложившейся конфликтной ситуации?

Предложите варианты разрешения конфликта.

Опишите варианты диалога руководителя санатория с пожилой отдыхающей, учитывая следующие факторы: возраст клиента, трудовые заслуги, состояние здоровья пожилой женщины, фактическое отсутствие возможности разместить клиентку в номере, где она может проживать одна, конфликтность клиентки, как выраженная черта характера.

### Задание 3. «Случай в ремонтной мастерской»

За несколько минут до закрытия в ремонтной мастерской разгорелся конфликт. А начиналось всё так. Женщина пришла в ремонтную мастерскую за обувью, которую оставила пару дней назад, чтобы мастер поставил набойки. Осматривая туфли, она обнаружила, что работа выполнена неаккуратно, к тому же набойки по форме немного отличаются от формы каблука. Указав мастеру на дефекты, она потребовала, чтобы тот немедленно переделал работу, поскольку туфли она планирует надеть этим же вечером на праздновании юбилея мужа. Мастер извинился за качество произведённой работы. Два его напарника заболели и все заказы ему приходится закрывать самому. Их много. К тому же пару часов назад его дочь с аппендицитом увезли в хирургическое отделение местной больницы и он должен успеть до окончания времени посещения отвезти ей пакет с вещами. Поэтому сегодня он никак не может задержаться и исправить некачественно выполненную работу. Клиентка не сдавалась, ей во что бы то ни стало хотелось сегодня произвести особое впечатление на мужа и гостей праздника. Она выдвигала требования, сопровождая их повышенным тоном и угрозами. Но и мастер

стоял на своём, утверждая, что проблемы вообще могло бы и не быть, если бы клиента пришла не за 3 минуты до закрытия мастерской, а хотя бы за полчаса.

Предложите варианты разрешения конфликта.

Возможно ли в данной ситуации применение стратегии, которую Х.Корнелиус и Ш. Фэйр называли «выиграть-выиграть»?

Опишите варианты развития конфликта и его последствия в ситуациях когда женщина-клиент применяет стратегию поведения «конфронтация», а мастер «уклонение»/«приспособление»/ «конфронтация» / «сотрудничество»/ «компромисс».

#### Задание 4. «Драка детей во дворе»

На улице играли мальчики 9 лет. Немного покатавшись на горке они решили поиграть в телефоне. У детей была выработана своя очерёдность. Первым играл тот, кому принадлежит телефон, далее – мальчик, который добился права играть вторым с помощью победы в игре «Камень, ножницы, бумага». Третьему мальчику не понравилось, что его обошли друзья и он оказался последним в очереди и начал пинать велосипед одного из друзей. За это дети прогнали его с площадки. Немного погуляв в стороне, изгнанник вернулся и начал пинать велосипед другого товарища. Между детьми завязалась драка, после которой все разошлись по домам. Вскоре конфликт с детской площадки перешел в конфликт взрослых, которые стали предъявлять друг другу претензии в неумении воспитывать детей и намеренной порче имущества друг друга.

Дайте оценку сложившейся конфликтной ситуации.

Как может развиваться конфликт среди взрослых, если его участники будут применять приспособление/ уклонение/ конфронтация/ сотрудничество/ компромисс в качестве тактики поведения в конфликте?

Задание 5. Психологическая игра «Столкновение интересов» на отработку навыков конструктивного разрешения конфликта.

Описание игры: участники делятся на две команды, каждой из которых достаётся одна из двух игровых ролей «домработницы Верочки» и «хозяйки дома Татьяны Марковны». Каждая роль снабжена описанием характера участника, его целей, мотивов, намерений. Игра предполагает прохождение трех этапов, в процессе которых участники будут осуществлять поиск решения конфликтной ситуации, возникшей между домработницей Верочкой и хозяйкой дома Татьяной Марковны.

На первом этапе (подготовительном) в каждой команде разрабатывается примерный план и содержание разговора от имени роли, доставшейся команде. Заранее продумываются аргументы, подкрепляющие собственную позицию и возможные контраргументы оппонента. Длительность первого этапа составляет 5-7 минут.

На втором этапе (переговорном) от каждой команды выдвигаются по 2 участника, один из которых играет основную роль «домработницы Верочки» или «хозяйки дома Татьяны Марковны», а второй участник от каждой команды помогает основному подобрать аргументы для разрешения конфликтной (с точки зрения интересов) ситуации (т.е. он подсказывает возможные, выгодные с точки зрения достижения желаемого результата, факты, речевые формулировки). Длительность второго этапа составляет 10 минут.

На третьем этапе переговорщики возвращаются в свои команды и идёт внутрикомандное обсуждение того, каких результатов получилось достичь во время переговорного процесса, рассматриваются возможные ошибки и подбираются новые аргументы, которые позволят командам достичь поставленных целей. Длительность этапа составляет 5 минут.

Последний этап, продолжительностью 5 минут, необходим для того, чтобы участники снова сели за стол переговоров, чтобы конструктивно разрешить конфликт. Далее подводятся итоги всех этапов игры, разбираются ошибки, допущенные в ходе обсуждения, отмечаются удачные

и неудачные с точки зрения преодоления конфликтного взаимодействия аргументы и высказывания.

Ведущий раздаёт командам описание ролей «домработницы Верочки» и «хозяйки дома Татьяны Марковны».

#### Команда № 1 «Домработница Верочка»

##### Исходные сведения:

Домработница Верочка – женщина 45 лет, тихая, спокойная, приятная в общении, замужем, воспитывает двух детей 14 лет и 17 лет. На протяжении трёх последних лет работает в семье предпринимателя Татьяны Марковны Коллер домработницей, оказывая ей следующие виды услуг: генеральная уборка и стирка один раз в неделю. Помимо Татьяны Марковны у Верочки есть и другие клиенты. Она является профессионалом в своей сфере деятельности, славится аккуратностью и порядочностью. К Татьяне Марковне Верочка приходит один раз в неделю и в течение 4 часов выполняет все требуемые работы, стоимость которых составляет 2000 рублей (из расчета 500 рублей в час).

Татьяна Марковна, хоть и суровая женщина, с Верочкой держится подчеркнуто уважительно и приветливо, дарит на праздники небольшие презенты, как-то раз помогла определить в младшего сына в санаторий.

Верочка вполне довольна сотрудничеством с Татьяной Марковной, однако за время работы стоимость её услуг ни разу не пересматривался, хотя цены за это время дважды повышались: увеличился ценник на проезд (Верочка добирается до дома Татьяны Марковны общественным транспортом), подорожали продукты, оплата ЖКХ и т.д. Знакомые Верочки, работающие в этой же сфере, уже дважды подняли тариф на свои услуги. Поэтому сегодня Верочка собирается поговорить с Татьяной Марковной о необходимости пересмотреть тариф и повысить оплату её труда.

Задание для команды Верочки: обсудить и принять новый тариф оплаты труда. Верочка рассчитывает на увеличение стоимости своего рабочего часа до 650-700 рублей.

Команда № 2 «Хозяйки дома Татьяна Петровна»

Исходные сведения:

Татьяна Петровна – женщина 56 лет, до недавнего времени успешный предприниматель, хозяйка салона красоты. Есть взрослый сын и внук. Татьяна Марковны в своих кругах известна как принципиальная женщина с характером. Она очень щепетильна в вопросах чистоты и порядка. Домработницу Верочку ей порекомендовали знакомые, которые также пользуются её услугами. В последнее время бизнес Татьяны Марковны терпит убытки из-за роста конкуренции (рядом с её салоном красоты в течение полугода были открыты 2 парикмахерские и ещё один салон), к тому из-за повышения цен, увеличились расходы на содержание салона. Татьяна Марковна ищет варианты снижения затрат. И одним из таких способов сбережения средств является отказ салоны от прачечной. Полотенца вполне может постирать и Верочка, тем более что у Татьяны Марковны хорошая импортная стиральная машина и хлопот данное поручение не вызовет, поскольку стирает всё-таки машина и остаётся только развесить бельё. Естественно, что ни о каком-повышении зарплаты за счет выполнения этой пустяшной просьбы не может быть и речи. Татьяна Марковна не сомневается, что Верочка будет выполнять её просьбу, поскольку между ними установились уважительные и доброжелательные отношения, к тому же пару раз Татьяна Марковна помогала Верочке с решением её частных вопросов.

Задание для команды Татьяны Марковны: добавить в перечень услуг, выполняемых домработницей Верочкой ещё и стирку полотенец из салона красоты без повышения стоимости выполненных работ.

## Тестовые задания

1 Одна из наиболее известных классификаций разрешения конфликтов принадлежит:

- а) Р. Х. Килменну и К.У. Томасу;
- б) Ч.Д. Спилбергеру и Л. Ханину;
- в) К. Леонгарду и Г. Шмишеку;
- г) А. Бассу и Э. Дарки.

2 Регулирование конфликта – это:

- а) вид деятельности, направленный на выявление причин конфликта в его скрытом развитии;
- б) вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- в) вид деятельности, связанной с завершением конфликта;
- г) вид деятельности, направленный на недопущение конфликта;
- д) правильного ответа нет.

3 Прогнозирование конфликта – это:

- а) вид деятельности, направленный на выявление причин конфликта в его скрытом развитии;
- б) вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- в) вид деятельности, связанной с завершением конфликта;
- г) вид деятельности, направленный на недопущение конфликта;
- д) правильного ответа нет.

4 Разрешение конфликта – это:

- а) вид деятельности, направленный на выявление причин конфликта в его скрытом развитии;
- б) вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение

- конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- в) вид деятельности, связанной с завершением конфликта;
  - г) вид деятельности, направленный на недопущение конфликта;
  - д) правильного ответа нет.

5 Предупреждение конфликта – это:

- а) вид деятельности, направленный на выявление причин конфликта в его скрытом развитии;
- б) вид деятельности, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- в) вид деятельности, связанной с завершением конфликта;
- г) вид деятельности, направленный на недопущение конфликта;
- д) правильного ответа нет.

6 Компромисс - это:

- а) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему;
- б) стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- в) стратегия поведения субъектов в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;
- г) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

7 Уход – это:

- а) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением одержать победу над соперником;

- б) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему;
- в) стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- г) стратегия поведения субъектов в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;
- д) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

8 Уступка – это:

- а) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему;
- б) стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- в) стратегия поведения субъектов в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;
- г) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

9 Соперничество – это:

- а) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением одержать победу над соперником;

- б) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему;
- в) стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- г) стратегия поведения субъектов в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;
- д) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

10 Сотрудничество – это:

- а) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением одержать победу над соперником;
- б) стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему;
- в) стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- г) стратегия поведения субъектов в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;

Рекомендуемая литература

Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

### Дополнительная литература

Ильиных, С. А. Управление конфликтами : учебное пособие / С. А. Ильиных. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. – 283 с. – ISBN 978-5-7014-0712-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/87174.html>

Казарова, Д. С. Медиативные технологии как способ урегулирования конфликтов среди несовершеннолетних: социально-философские, психолого-педагогические и правовые аспекты : монография / Д. С. Казарова, Е. В. Калинина, В. В. Свечникова. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. – 134 с. – ISBN 978-5-88526-844-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/100959.html>

Кашапов, М. М. Психология конфликтной компетентности : учебное пособие для вузов / М. М. Кашапов, М. В. Башкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 124 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05647-1. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/454225>

Корниенко, Е. В. Управление конфликтами и стрессами в профессиональной деятельности / Е. В. Корниенко, Н. А. Андреевич // Вестник ТИУиЭ. – 2016. – №2 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-i-stressami-v-professionalnoy-deyatelnosti>

Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия ; под редакцией В. И. Белопольского. – 2-е изд. – Москва : Когито-Центр, 2019. – 526 с. – ISBN 5-89353-032-2. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/88290.html>

Нейл, Фьоре Легкий способ начать новую жизнь : как избавиться от стресса, внутренних конфликтов и вредных привычек / Фьоре Нейл ; перевод В. Кузин. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 293 с. – ISBN 978-5-91657-944-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/39252.html>

Палагина, А. В. Конструктивный конфликт / А. В. Палагина. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 91 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/834.html>

Профилактика и разрешение социальных конфликтов / О. И. Андреева, Я. С. Васильева, В. В. Волкова [и др.] ; под редакцией Е. В. Змановская. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2011. – 277 с. – ISBN 978-5-98238-028-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/22987.html>

Психология переговоров и разрешения конфликтов : учебное пособие (практикум) / составители И. В. Белашева, М. Л. Есаян, Э. В. Терещенко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – 155 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92736.html>

Управление конфликтами : учебное пособие / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев, В. И. Сумин ; под редакцией В. И. Новосельцева. – Москва : Горячая линия-Телеком, 2015. – 160 с. – ISBN 978-5-9912-0471-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/90143>

## **4 Межличностные и межгрупповые конфликты**

### **4.1 Конфликты в организации**

Конфликт в организации – столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации.

В жизни производственного коллектива конфликты – это отражение борьбы противоположностей на уровне личности, социальных групп и коллектива в целом. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Конфликт функционален (конструктивен), если он: раскрывает важную проблему; вовлекает индивидов в решение проблемы; дает выход скопившимся негативным эмоциям; помогает индивидам совершенствоваться и использовать полученные знания и опыт.

Конфликт деструктивен, если он: уводит в сторону от решения более важных проблем и дел; укрепляет низкую самооценку и вызывает стресс у сотрудников; поляризует различия у участников конфликта; вызывает агрессивное, безответственное, поведение.

#### **Дисфункциональные последствия конфликта в организации**

Если организационный конфликт не разрешается или разрешается неконструктивно, то возникают следующие последствия: 1) общее состояние неудовлетворённости у сотрудников, рост текучести кадров и снижение производительности; 2) низкая степень сотрудничества среди сотрудников в будущем; 3) сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция и конфронтация с другими группами организации; 4) сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами,

увеличение враждебности между ними; 5) придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению проблемы.

#### Классификация конфликтов в организации

В зависимости от уровня на котором находятся конфликтующие стороны принято выделять: горизонтальные (участвуют лица, не находящиеся друг у друга в подчинении, например между отделами, имеющими различные направления деятельности в рамках организации, между официальными и неформальными объединениями людей); вертикальные (участвуют лица, одни из которых находятся в подчинении у других, т.е. между участниками на разных уровнях иерархии (таких большинство, около 70-80 %)); смешанные типы конфликтов (в них есть черты горизонтальных и вертикальных конфликтов).

По сфере возникновения и развития конфликтов в организации принято выделять: деловые (связанные с выполнением должностных обязанностей) и личные конфликты (основывающиеся на характере неофициальных отношений).

По значению для организации выделяют конструктивные (созидательные/конструктивные/функциональные) приносят пользу делу и деструктивные (разрушительные/деструктивные/дисфункциональные) несут вред.

#### Факторы возникновения конфликтов в организациях

Информационные факторы связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон в конфликтном взаимодействии (неполные или неточные факты, невольное или сознательная дезинформация и т.д.).

Поведенческие факторы охватывают наиболее типичные поведенческие стереотипы, вызывающие конфликтные ситуации (стереотипы превосходства, агрессивности и т.д.).

Факторы отношений проистекают от неудовлетворенности во взаимодействиях между сторонами (например, по поводу расхождения вклада и вознаграждений в трудовом взаимодействии).

Структурные факторы – это существующие объективные обстоятельства как внешней среды, в которой функционирует организация, так и ее собственной организационной средой, которые возникают в результате несовершенства структуры и не зависят от желаний исполнителя роли (несовершенные законы, дефицит финансовых средств или технических ресурсов и т.д.).

Ценностный фактор — те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как: личные, групповые и общественные системы верований и поведения; профессиональные ценности; религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

Фактор индивидуальной терпимости-нетерпимости участников взаимодействия к существующим противоречиям, различным мнениям, позициям и т.д. Он отражает диапазон приемлемости партнеров конфликтного взаимодействия, поскольку то, что отличает людей друг от друга, или выделяет их в социальной среде (в группе), довольно часто вызывает раздражение, агрессивное поведение со стороны других.

Фактор динамичности организации, который касается организационных изменений, различного рода нововведений, так как любое изменение всегда затрагивает чьи-либо интересы.

#### Причины конфликтов в организации

Причины конфликтов в организации многообразны. Существует две противоположные точки зрения о причинах конфликта в организации:

- 1) конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению – субъективные причины;
- 2) конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Объективные причины включает: управленческие, организационные,

профессиональные, санитарно-гигиенические, материально-технические, экономические.

Управленческие. В ситуации, когда обязанности и права распределяются нечетко, функциональные обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, противоречат требованиям, предъявляемым к работнику; права несоразмерны ответственности за результат выполняемой работы.

Организационные. Проявляются в случаях, когда нет четкой организации трудовой деятельности, нарушается режим труда и отдыха; трудовая и исполнительская дисциплина находятся на низком уровне; когда работник чрезмерно загружен работой, в связи с чем не успевает вовремя ее выполнить, начинает торопиться и допускать ошибки; в ситуациях, когда неконкретные задания затрудняют выбор средств их выполнения и вызывают неуверенность в действиях; а также в условиях отсутствия гласности в организации трудовой деятельности.

Профессиональные. Выражаются в низком профессиональном уровне работников, которые тормозят эффективное выполнение заданий; неправильном подборе и расстановке кадров; отсутствии или неопределенности перспектив профессионального и должностного роста.

Санитарно-гигиенические. Выражаются при нарушении режима труда и отдыха, создании неблагоприятных условий труда.

Материально-технические. Возникают в ситуациях, когда работник не обеспечивается в должной мере необходимыми средствами и оборудованием, а также вынужден выполнять работу на технически устаревшем оборудовании.

Экономические. Возникают в ситуациях, когда оплата труда задерживается или система оплаты и премирования несовершенна.

Субъективные причины включают: нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка подчинённых.

Нарушение служебной этики: грубое, высокомерное и неуважительное отношение к подчиненным; навязывание собственного мнения; невыполнение

обещаний и обязательств; высокий уровень нетерпимости к критике, что может привести к увольнению творческих и активных работников и созданию атмосферы лести и заискивания перед руководителем; неумение адекватно и правильно критиковать действия подчиненных; несправедливое распределение социальных благ и другая теневая деятельность руководителя; утаивание информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных обязанностей подчиненными; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением начальника; критика, принижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй».

Нарушение трудового законодательства выражается в попытках руководителя действовать самовластно, не считаясь с существующими законами. В таких ситуациях он может уволить неугодного работника, нарушая процессуальные нормы, в результате чего конфликт только разгорается, поскольку уволенный работник, как правило, обжалует свое увольнение в суде и возвращается на работу «героем».

Несправедливая оценка подчиненных: неадекватное применение поощрений и наказаний, несправедливое распределение работ между исполнителями, нарушение баланса вклад-оклад, болезненное отношение руководителя к авторитету подчиненного и сознательное занижение его заслуг, приглашение работника «со стороны», когда на должность есть претендент «из своих»; неконкретная критика группы подчиненных; нечеткая формулировка заданий; недооценка убеждения как средства управления человеком.

Большое внимание в научных исследованиях и работах практиков (Н.Н. Обозов, В. Шейнов, А.И. Шипилов, С. Левин и др.) уделяется рассмотрению ошибок руководителей, приводящих к конфликтному взаимодействию сотрудников в организации.

Первую группу типичных ошибок составляют ошибки из-за завышения

оценки подчиненных. К ним относятся:

- 1) завышение оценок труда сотрудника вследствие дружеского расположения (на основе неоднократного неформального общения);
- 2) завышение оценки труда сотрудника с целью признания своей доброты;
- 3) ошибка вследствие высокой репутации подчинённого, когда сотрудник всегда остается на хорошем счету из-за прежних заслуг;
- 4) завышение оценки сотрудника вследствие того, что он умеет хорошо себя преподнести, прорекламировать, представить в лучшем виде;
- 5) ошибка вследствие личной симпатии, когда завышение труда сотрудника происходит в силу того, что он интересен, симпатичен руководителю;
- 6) «ошибка контраста» возникает на сопоставлении нынешнего сотрудника с неудачным предшественником;
- 7) «усредненная оценка персонала» – руководитель одинаково относится ко всем подчиненным (в результате хорошие работники обижаются, а руководитель получает поддержку плохих);
- 8) «галло-оценка персонала» – руководитель судит о своих подчиненных в зависимости от первого впечатления (ошибка больше свойственна женщинам-руководителям).

Вторую группу типичных ошибок составляют ошибки из-за занижения оценки подчиненных. К ним относятся:

- 1) ошибка вследствие личной антипатии, возникает когда руководитель при оценке своих сотрудников ориентируется на личных представления о них;
- 2) оценка работы сотрудника формируется исходя из его прошлого невысокого рейтинга (данный вид ошибок тяжело воспринимается сотрудниками);
- 3) ошибки заниженной значимости выполненной работы - низкая оценка порождает снижение субъективной важности выполненной работы,

вследствие чего сотрудник не может показать руководителю полезность своих идей, своей работы;

4) ошибка, вследствие придирчивого отношения, возникает на основе прошлого конфликта по какому-либо поводу;

5) ошибка, провоцирующая на конфликт, когда требования к сотруднику умышленно завышаются с целью его дальнейшего увольнения;

6) ошибка ложного эталона, когда в сознании руководителя есть некий эталон в оценке подчиненных.

#### Этапы развития конфликта в организации

Первый этап «появление конфликтной ситуации». При зарождении конфликтной ситуации возникает напряжение сторон в процессе общения, при выдаче заданий, принятии решений. Такое напряжение требует от руководителя дополнительных усилий там, где они ранее не требовались. Это может стать первым тревожным звонком, предупреждающим, что у подчиненного существует неприятие руководителя, способное перерасти в настоящий конфликт.

У конфликта есть латентный период, в течение которого руководителю важно суметь определить признаки нарастания конфликтной ситуации. Самыми явными из них являются следующие: работник не уделяет должного внимания качеству работы; часто отпрашивается с работы; усиливается критическая реакция работника на действия непосредственного руководителя и администрации в целом; авторитет руководителя подвергается сомнению.

Отслеживая эти состояния, руководитель имеет возможность своевременно предупредить перерастание конфликтной ситуации в конфликт. Однако зачастую руководитель не фиксирует своего внимания на таких сигналах. Важно знать, что для перерастания конфликтной ситуации в конфликт необходимы следующие условия: временной период развития; эмоциональная поддержка работника другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями; наличие у работника своего, отличного от сложившегося, представления о том, как должна быть организована работа на

самом деле.

Второй этап «Открытое столкновение». Конфликт проявляется в активном противоборстве участников. Изначально конфликт возникает на локальном уровне, но в последующем происходит расширение области конфликта, как по вовлеченным участникам, так и по затрагиваемым проблемам и интересам.

Третий этап «Расширенный конфликт». Фокус взаимодействия конфликтующих сторон смещается с вопроса о различии точек зрения в сторону отношений. Возникают ложные образы противодействующих сторон, разрастаются недоверие и подозрительное отношение к противнику. Внутри группы превалирует «черно-белое» мышление, те же, кто пытается преодолеть такое мышление, объявляются ненадежными и изгоняются из группы. Новым сторонникам перечисляются достоинства мнения группы, к которой он примкнул, а противник описывается в негативном свете.

Четвертый этап «Всеобщий конфликт». Все члены коллектива вовлекаются в противостояние. Первопричина конфликта забывается. На этом применяются все средства давления на противоположную сторону. Собственное мнение становится единственно верным и незыблемым. В такой ситуации участники конфликта исключают любые возможности поиска общего решения, все действия направлены только на то, чтобы разрушить противника, лишить его силы.

#### Разрешение организационных конфликтов

В целом методы разрешения конфликтов разделяются на две группы: стратегические и тактические.

Стратегические методы. Применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще: 1) планирование социального развития; 2) информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации; 3) использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации; 4) организация материального и морального

вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников; 5) наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы; 6) адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

Тактические методы исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая предполагает две базовые тактики (соперничество и приспособление) и три производные тактики (уклонение, компромисс, сотрудничество).

Подходы к разрешению конфликта на различных этапах

Грамотное поведение руководителя на различных этапах конфликта позволяет найти наиболее эффективный выход из сложившейся ситуации.

Конфликт – вторая по эффективности стратегия поведения, после стратегии «сотрудничество», но склонностью к сотрудничеству обладает примерно 10 % сотрудников.

На этапе конфликтной ситуации наиболее эффективна «стратегия совета», когда руководитель вначале оценивает позицию каждого работника по отношению к проблеме, а затем организует собрание, на котором предоставляет возможность всем членам коллектива выразить свое мнение в благоприятной атмосфере. В ведении такого собрания существуют определенные правила, которых стоит придерживаться: руководитель должен оставаться объективным и нейтральным, не принимая ничьей стороны; руководитель не должен выступать первым, озвучивая свое мнение; в первую очередь возможность выступить предоставляется менее авторитетным членам коллектива (новым работникам, молодым специалистам); возможность высказаться должна быть предоставлена всем членам коллектива; руководитель анализирует точку зрения каждого, выражая тем самым свое уважительное отношение к мнению выступающего; самым последним выступает руководитель, обобщая всю полученную информацию и интегрируя все мнения.

На этапе конфликта, то есть в ситуации активного противостояния

сторон, руководителю необходимо сохранить нейтральную позицию и не оказаться самому втянутым в конфликт. Зачастую руководитель, надеясь на свой авторитет, объективность, власть, вмешивается в конфликт, тем самым усиливая позицию одной из сторон. Ущемленная сторона в такой ситуации начинает искать поддержку у других членов коллектива, что может привести к разрастанию конфликта и его переходу в расширенный конфликт. Для того чтобы этого не произошло, руководителю следует проявить мудрость: подготовить сам коллектив или его представителей к выработке определенного мнения и обозначению позиций, а затем самому опереться на это мнение.

На этапе расширенного конфликта, как правило, руководитель уже снят с работы или переведен в другое подразделение. Поэтому здесь уместнее говорить о том, с чего стоит начинать работу новому руководителю, ведь расширенный конфликт отрицательно сказывается на работоспособности всего коллектива, разрушает здоровые взаимоотношения между работниками и нарушает благоприятный психологический климат в коллективе.

Новому руководителю необходимо сформировать некую программу своей деятельности, которая помогла бы заново объединить коллектив. В данной ситуации очень важно начинать работу с налаживания объективного, ровного отношения ко всем членам коллектива. Необходимо также использовать индивидуальную работу, убеждение, которые позволяют каждому работнику почувствовать свою значимость и порождает у него желание выстраивать новые отношения с членами коллектива. Такие подходы помогут руководителю наладить реальное сотрудничество с подчиненными, создать атмосферу уважения и доверия.

На этапе всеобщего конфликта ни программа руководителя, ни его личный пример сотрудничества уже не действуют. В данном случае новому руководителю надо начинать все сначала: с формирования коллектива. И здесь основная задача – правильный подбор кадров. Без решения этой задачи из конфликта невозможно будет выйти.

Для того чтобы разрешить конфликт, руководитель должен обладать высоким уровнем компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в определенных психологических вопросах, позволяющих решать задачи эффективного взаимодействия специалистов друг с другом.

#### Алгоритм урегулирования конфликтов руководителем

1 Прояснить интересы: 1) содействие общим интересам участников; 2) информирование участников об интересах каждой стороны.

2 Создать оптимальные рабочие отношения: 1) оказание помощи участникам в устранении разногласий в споре; 2) стимулирование таких отношений, которые участники хотели бы иметь.

3 Оказать помощь в нахождении оптимальных вариантов разрешения конфликта: 1) побуждение участников к поиску и разработке вариантов решения проблемы; 2) стимулирование поиска путей формулирования ценностей, которые обеспечат общую выгоду.

4 Стимулировать выработку процедурных альтернатив: 1) позволить обеим сторонам оценить свои варианты и варианты другой стороны; улучшает контакты, стимулируя проверку и оценку существующих допущений, устанавливая действенные двусторонние контакты между группами.

5 Оказать помощь в выработке реалистичных и осуществимых договорённостей.

#### Типы конфликтных личностей в организации

##### Личность демонстративного типа

Такие люди любят быть в центре внимания, им нравится быть оцененными со стороны. Поэтому те, кто с ними общаются и оценивают их по достоинству, возводятся в ранг любимчиков, а безразличные – совсем не интересны. Демонстративный тип с одинаковым удовольствием принимает участие и в выступлениях на планерке, и в конфликтах, даже если они напрямую не касаются его. Это способ обратить на себя внимание людей и

показать себя. В периоды пониженного внимания к себе могут выступать инициаторами конфликтов ради конфликта.

Главный ключ к эффективному взаимодействию с индивидом демонстративного типа – общение и проявление внимания. Чтобы войти в доверие и избегать конфликтов, необходимо чаще интересоваться делами, настроением и самочувствием человека.

Особенности поведения личности демонстративного типа в конфликтной ситуации:

- 1) стремление находиться в центре внимания;
- 2) стремление хорошо выглядеть в глазах других;
- 3) отношение к людям определяется тем, как относятся к нему;
- 4) в конфликтных ситуациях проявляет уверенность;
- 5) хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- 6) рациональное поведение выражено слабо, поведение исключительно эмоциональное;
- 7) планирование своей деятельности осуществляет эпизодически;
- 8) избегает кропотливой, систематической работы;
- 9) не уходит от конфликтов, но в ситуации спора чувствует себя плохо;
- 10) часто оказывается зачинщиком споров, но не считает себя таковым.

Личность ригидного типа

Влюблен в себя и свои умозаключения, а его мнение – это истина в последней инстанции. Из-за излишней самоуверенности теряет гибкость и возможность быстро реагировать на изменения. Всегда считает себя правым, поэтому о самокритичности говорить не приходится. То же касается и открытости к идеям и мнениям окружающих, из-за чего с ним трудно работать в команде.

Похвалу и признание нарцисс воспринимает как должное, поэтому, сталкиваясь с негативом или критикой в свой адрес, становится обидчив, а

оппонента добавляет в мысленный «черный список». Помимо прочего, бывает мнительным и иногда может вообразить упрек там, где его нет.

Психологи советуют вообще избегать конфликтных ситуаций с ригидным типом. Однако если вы все же попали в эту ловушку, то постарайтесь в споре поощрять удачные идеи нарцисса и подбирать бесспорные аргументы для защиты своего мнения.

Особенности поведения личности ригидного типа в конфликтной ситуации:

- 1) проявляет чрезмерную самоуверенность;
- 2) низкий уровень самокритичности;
- 3) восприятие похвалы как должное;
- 4) проявляет излишнюю обидчивость;
- 5) не переносит критику в свой адрес;
- 6) проявляет мнительность;
- 7) не способен быстро реагировать на изменения.

Личность неуправляемого типа

Проявляет импульсивность и неспособность сдерживать негативные эмоции во время конфликта. Их точка зрения вполне подкрепляется фактами и логикой, но для доказательства своей правоты они используют повышенные тона, упреки, авторитет. Иногда заходят слишком далеко и выходят за рамки этикета: возможна нецензурная лексика, драка. Такому человеку лучше всего дать выпустить пар или перенести беседу на другое время. В этом случае, рациональная сторона берет верх и человек сам идет на конструктивный разговор.

Особенности поведения личности неуправляемого типа в конфликтной ситуации:

- 1) импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- 2) его поведение плохо предсказуемо;
- 3) ведет себя вызывающе, агрессивно;
- 4) часто нарушает общепринятые нормы;

- 5) обладает завышенной самооценкой;
- 6) постоянно требует подтверждения собственной значимости;
- 7) в неудачах, неприятностях склонен обвинять других;
- 8) не может грамотно спланировать свою деятельность и претворять планы в жизнь;
- 9) плохо соотносит свои поступки с целями и обстоятельствами;
- 10) из прошлого опыта (даже горького) не делает надлежащих выводов.

#### Личность сверхточного типа

Такие сотрудники очень критичны к себе, скрупулезно выполняют работу, сильно переживают, обнаружив ошибку, восприимчивы к мнению других людей. Несмотря на внешнюю сдержанность и собранность, внутри такой человек может переживать сильнейший стресс. В споре проявляют внимательность к доводам и аргументам оппонента, готовы принять чужую точку зрения, в случае если сами ошиблись.

Особенности поведения личности сверхточного типа в конфликтной ситуации:

- 1) скрупулезно относится к работе;
- 2) предъявляет повышенные требования к себе;
- 3) предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, которые с ним работают, кажется, что он придирается;
- 4) обладает повышенной тревожностью;
- 5) чрезмерно чувствителен к деталям;
- 6) болезненно реагирует на замечания окружающих;
- 7) может порвать отношения с друзьями, знакомыми из-за кажущейся обиды;
- 8) страдает, переживая свои просчеты, неудачи, расплачиваясь за них болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.);
- 9) сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях;

10) неадекватно оценивает реальные взаимоотношения в группе.

#### Личность бесконфликтного типа

Всеми силами избегают любых намеков на споры и конфликты. От них трудно добиться четкого мнения или определенной позиции. Если они делают выбор, то примыкают к большинству или значимому авторитету.

Особенности поведения личности бесконфликтного типа в конфликтной ситуации:

- 1) неустойчив в оценках и мнениях;
- 2) легко внушаем;
- 3) внутренне противоречив;
- 4) отличается некоторой непоследовательностью поведения;
- 5) ориентируется на сиюминутный успех;
- 6) не умеет видеть перспективу;
- 7) зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- 8) всегда стремится к компромиссу;
- 9) не обладает силой воли;
- 10) не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

#### Личность расчетливого типа

Выступают инициаторами конфликтов и через них добиваются своих целей. Манипуляторы знают слабые места, которые могут принести им победу, умело обращаются с речью и обходят острые углы. Поражения воспринимают болезненно, но после них продолжают добиваться своего.

Если вы вступите в конфликт с манипулятором без подготовки, то, скорее всего, уйдете ни с чем. Если подобрать нужные аргументы и правильно обработать возражения оппонента, можно достичь компромисса.

Особенности поведения личности расчетливого типа в конфликтной ситуации:

- 1) рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей;

- 2) часто выступает активной стороной в развязывании конфликтов;
- 3) склонен к манипуляциям во взаимоотношениях;
- 4) в конфликте действует рационально, просчитывает варианты, оценивает силы и позиции сторон;
- 5) владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре.

Рассмотрев типы конфликтных личностей и их психологические особенности, необходимо рассмотреть способы предотвращения конфликта.

#### Правила общения с конфликтующими

Проявляйте выдержку, учитывая, что в конфликтах «прорывается» наболевшее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его.

Выслушивайте обращающихся к вам, давайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, «поплакаться».

Не спешите с выводами и обещаниями, не «рубите с плеча»; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры.

Не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации «снизу – вверх» (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.

#### Контрольные вопросы и задания

- 1 Назовите положительные функции конфликта в организации?
- 2 С чем связаны объективные и субъективные причины конфликтов в организации?
- 3 Приведите классификации организационных конфликтов, выделенных по различным основаниям?
- 4 Что относится к стратегическим и тактическим методам разрешения конфликтов в организации?
- 5 Назовите основные типы конфликтных личностей?

6 Какие ошибки, приводящие к конфликтному взаимодействию сотрудников в организации может допустить руководитель?

7 Раскройте значение понятия «эскалация конфликта»?

8 Какие принято выделять этапы развития конфликта в организации?

9 Каков алгоритм урегулирования конфликтов руководителем?

10 Какие существуют правила общения с конфликтующими?

### Практические задания

#### Задание 1 Кейс «Начальник – подчиненный»

Начальник просит сделать такое-то задание (дает лист с тремя пунктами), еще отчет за прошлый квартал, и еще отчет за коллегу, который ушел на больничный, и все это необходимо выполнить срочно и беспрекословно!

Из всего этого в работу подчиненного не входят: два задания из списка, который дал начальник по должностной инструкции. Подчиненный понимает, что работа слишком большая и хочет премию за коллегу, который ушел на больничный, но понимает, что начальник вряд ли будет выделять деньги сверх запланированных.

Работник так и докладывает начальнику, сделаю вот это (указывая на пункт, из листа, который входит в его обязанности), а остальное не моя работа, если я могу рассчитывать на премию, то сделаю и остальное.

На это начальник, говорит: «не сделаешь – уволю!»

Деструктивный метод: разрешение конфликта может быть достигнуто деструктивным методом, например, настойчивостью руководителя на выполнении сотрудником задачи, независимо оттого обязан он их выполнять или нет и пригрозить увольнением.

Но при таком подходе работник, даже если ему придется выполнить задание, сделает это либо некачественно, либо перестанет уважать руководителя. То есть в любом случае конфликт частично останется в той или иной мере, это может прямо указывать на плохого руководителя.

Конструктивный метод: войти в положение сотрудника и дать работнику за сверхурочную работу премию или отгул. При таком решении сотрудник будет мотивирован поощрением на хорошую и продуктивную работу и качественно выполнит её, так же отношение к начальнику не ухудшится, а лишь поднимется его авторитет в глазах подчиненных.

Задание 2. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 3 Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задание 4 В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 5 Отметьте среди нижеперечисленных ситуации ролевого конфликта:

а) когда на улице дерутся два человека;

б) когда человек осознаёт, что играет одновременно две или более роли, которые предъявляют к нему несовместимые требования;

в) когда отдельные роли, принадлежащие к одному и тому же кластеру, принимаются человеком в различной степени;

г) все перечисленное;

д) ничего из перечисленного?

Задание 6 Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Эта я вас учу».

Задание 7 Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задание 8 Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задание 9 Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается,

мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задание 10 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.

#### Тестовые задания

1 Определите вид конфликта в котором участвуют лица, не находящиеся друг у друга в непосредственном подчинении, как например между отделами, имеющими различные направления деятельности в рамках организации.

Правильный ответ:

- а) горизонтальный конфликт;
- б) вертикальный конфликт;
- в) структурный конфликт;
- г) смешанный конфликт.

2 Что подразумевается под понятием «структурные факторы конфликта» в организации? Правильный ответ:

- а) факторы, связанные с неприемлемостью информации для одной из сторон в конфликтном взаимодействии;
- б) это наиболее типичные поведенческие стереотипы, вызывающие конфликтные ситуации;
- в) факторы, проистекающие от неудовлетворенности во взаимодействиях между сторонами;
- г) это существующие объективные обстоятельства внешней и собственной организационной среды, которые вызывают напряжение и не зависят от желаний участников.

3 Что из нижеперечисленного относится к объективным причинам возникновения конфликтов в организации? Правильный вариант:

- а) нарушение служебной этики;
- б) нарушение трудового законодательства;
- в) несправедливая оценка подчинённых;
- г) неблагоприятные условия труда.

4 Что из нижеперечисленного относится к субъективным причинам возникновения конфликтов в организации? Правильный вариант:

- а) низкий профессиональный уровень работников;
- б) отсутствие четкой организации трудовой деятельности;
- в) неправильный подбор и расстановка кадров;
- г) критика, принижающая достоинство человека.

5 К числу ошибок руководителей, приводящих к конфликтному взаимодействию сотрудников в организации относят ситуации, когда подчинённый всегда остается на хорошем счету у руководителя из-за его прежних заслуг. Как называется эта ошибка? Варианты:

- а) «ошибка контраста»;
- б) «усредненная оценка персонала»;
- в) «галло-оценка персонала»;
- г) «ошибка высокой репутации»;
- д) «ошибка личной симпатии».

6 О какой типичной ошибке завышения руководителем оценок подчиненных идёт речь: «Руководитель судит о своих подчиненных в зависимости от первого впечатления»? Правильный вариант:

- а) «ошибка контраста»;
- б) «усредненная оценка персонала»;

- в) «галло-оценка персонала»;
- г) «ошибка высокой репутации»;
- д) «ошибка личной симпатии».

7 Определите этап развития конфликта по представленному описанию: «Фокус взаимодействия конфликтующих сторон смещается с вопроса о различии точек зрения в сторону отношений. Возникают ложные образы противодействующих сторон, разрастаются недоверие и подозрительное отношение к противнику. Правильный вариант:

- а) «всеобщий конфликт»;
- б) «расширенный конфликт»;
- в) «открытое столкновение»;
- г) «появление конфликтной ситуации».

8 Какой шаг алгоритма урегулирования конфликтов руководителем отсутствует: создать оптимальные рабочие отношения; оказать помощь в нахождении оптимальных вариантов разрешения конфликта; стимулировать выработку процедурных альтернатив; оказать помощь в выработке реалистичных и осуществимых договорённостей? Правильный вариант:

- а) прояснение интересов участников конфликта;
- б) оказание помощи участникам в устранении разногласий в споре;
- в) побуждение участников к поиску/разработке вариантов решения проблемы;
- г) указаны все шаги алгоритма.

9 Определите тип конфликтной личности по характеристикам поведения: стремится хорошо выглядеть в глазах других; в конфликтных ситуациях проявляет уверенность; часто оказывается зачинщиком споров, но не считает себя таковым; рациональное поведение выражено слабо, поведение исключительно эмоциональное. Правильный вариант:

- а) личность ригидного типа;
- б) личность демонстративного типа;
- в) личность сверхточного типа;
- г) личность расчетливого типа.

10 Определите тип конфликтной личности по характеристикам поведения: ориентируется на сиюминутный успех, зависит от мнения окружающих, особенно лидеров, всегда стремится к компромиссу, не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих. Правильный вариант:

- а) личность ригидного типа;
- б) личность бесконфликтного типа;
- в) личность неуправляемого типа;
- г) личность расчетливого типа;
- д) личность демонстративного типа.

#### Рекомендуемая литература

##### Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

##### Дополнительная литература

Васкевич Д.В. Управление конфликтами на предприятии / Д. В. Васкевич // Academy. – 2019. – №7 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-na-predpriyatii>

Корниенко, Е. В. Управление конфликтами и стрессами в профессиональной деятельности / Е. В. Корниенко, Н. А. Андреевич // Вестник ТИУиЭ. – 2016. – №2 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-i-stressami-v-professionalnoy-deyatelnosti>

Модели управления конфликтами и рисками / С. А. Баркалов, Д. А. Новиков, В. И. Новосельцев [и др.] ; под редакцией Д. А. Новиков. – Воронеж : Научная книга, 2008. – 497 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/29271.html>

Низова, Л. М. Организационно-управленческая конфликтология : учебно-методическое пособие / Л. М. Низова. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. – 88 с. – ISBN 978-5-8158-1810-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93214>

Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К. В. Решетникова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с. – ISBN 978-5-238-02393-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/20965.html>

Скибицкий, Э. Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности : учебное пособие / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. – ISBN 978-5-7782-3859-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/98822.html>

## **4.2 Конфликты в школе**

Обучение – сложный и многогранный процесс, течение которого невозможно без некоторых столкновений и противоречий между учителем и учеником. Основываясь на исследованиях С.Хапаевой проведённых ещё в

1996 году, 35-40% неврозов у школьников вызвано именно школьными конфликтами, а точнее конфликтами возникающими в системе «учитель и ученик».

Конфликт между учителем и учеником – явление распространенное и, безусловно, имеющее свои особенности и причины. Подобная проблема требует включенности и педагогов, и учащихся, и родителей.

Причины конфликтов между учителем и учениками: отсутствие единства в требованиях учителей; чрезмерное количество требований к ученику; непостоянство требований учителя; невыполнение требований самим учителем; ученик считает себя недооцененным; учитель не может примириться с недостатками ученика; личные качества учителя или ученика (раздражительность, беспомощность, грубость).

Среди других причин, вызывающих конфликт называются (Б. Бирюков, Ю. Гиппенрейтер, А.Черницкий): учитель не желает вмешиваться или принимать участие в разрешении конфликта, проявляет отстранённую позицию и не стремится понять переживания ученика, в то время как учащийся в силу возрастных особенностей не всегда может совладать с эмоциями, не имеет достаточного опыта конструктивного разрешения конфликтов.

В.М. Афонькова, изучив особенности реагирования учителей на конфликт с учеником, выделила 4 позиции: целесообразного вмешательства, авторитарного вмешательства, сохранения нейтралитета, избегания конфликта.

М.М. Рыбаковой в книге «Конфликт и взаимодействие в педагогической деятельности» представлены следующие факторы, влияющие на развитие конфликтной ситуации: низкий уровень успеваемости ученика, реакция гнева и негодования учителя на нарушение учеником правил поведения в школе; характер сложившихся отношений между учителем и учащимся, отсутствие доверительных отношений между учителем и учеником.

Исследование проведенное в 2019 году Е. В. Фроловой, Т. М. Рябовой, О. В. Рогач, А. В. Зуйкиной позволило дополнить перечень факторов, обуславливающих конфликтное взаимодействие в системе «учитель-ученик»: противоречия между возможностями современной школы технически обеспечить предпочитаемые учениками формы проведения занятий, умение учителя интересно, доступно и захватывающе изложить учебный материал, специфика образовательного процесса, основывающаяся на изучении больших массивов данных и объёмов информации, подготовка к ЕГЭ.

Виды конфликтов между учителем и учеником (подробно описано в книге М.М. Рыбаковой «Конфликт и взаимодействие в педагогической деятельности): конфликт деятельности, конфликт поступков, конфликт отношений.

#### Конфликт деятельности

Данный вид конфликтов происходит в результате того, что учащийся не выполняет заданий учителя или делает их не соблюдая правил, которые тот предъявляет. В основе такого поведения учащегося лежит повышенная утомляемость, неспособность освоить большой объем учебного материала, отсутствие помощи в освоении школьной программы как со стороны учителя, так и родителей. Часто в такого рода конфликтах учитель, чтобы наказать ученика, стимулировать и направить его активность в «нужное русло» использует отметку. Но в такой ситуации это только усиливает напряженность в отношениях учителя и ученика и снижает заинтересованность и участие последнего в учебном процессе.

#### Конфликт поступков

Возникает в ситуации, когда учитель, не вникнув в особенности ситуации, в результате ошибочной оценки, обвиняет учащегося в неправильном поведении и требует от него извинений и исправления поступка. Такой подход вызывает сильное сопротивление со стороны учащегося и приводит либо к затяжному скрытому конфликту, либо к ярко

выраженному открытому столкновению всех участвующих сторон с постепенной эскалацией конфликта.

### Конфликт отношений

Одним из самых сложных видов конфликтов в системе «учитель-ученик» является конфликт отношений, возникающий как следствие неправильно разрешённых спорных ситуаций и приводящий к формированию предубеждений в отношении участников, формированию негативных установок. Профессор В.И. Журавлёв, проведя опрос среди учащихся, обнаружил, что порядка 80% учащихся испытывали ненависть к учителям. Основу данных переживаний составили убеждения учащихся в том, что в подавляющем большинстве учителя не любят и не уважают своих учеников, а потому несправедливо их оценивают.

### Разрешение конфликта в системе «учитель-ученик»

Существует ряд универсальных правил разрешения как школьных конфликтов вообще, так и конфликта «учитель-ученик» в частности. Центральное место занимает положение «сохранять спокойствие» и «осуществлять объективную оценку ситуации». Данные шаги позволяют провести открытый диалог в процессе которого будут установлены и учтены потребности всех участников, что позволит разрешить конфликт конструктивно.

Естественной реакцией на раздражительность и повышение голоса являются аналогичные действия. Следствием разговора на повышенных тонах станет обострение конфликта. Следует помнить, что ведущая роль в возникновении конфликтов, согласно В.П. Шейнову, принадлежит «конфликтогенам», тем словам и действиям, которые усиливают напряжение и провоцируют развитие конфликтной ситуации. Поэтому правильным действием со стороны учителя будет спокойный, доброжелательный, уверенный тон в ответ на бурную реакцию ученика. Скоро и ребенок «заразится» спокойствием педагога.

Недовольство и раздражительность чаще всего исходят от отстающих учеников, недобросовестно выполняющих школьные обязанности. Вдохновить ученика на успехи в учебе и помочь забыть о своих недовольствах можно, доверив ему ответственное задание и выразив уверенность в том, что он выполнит его хорошо.

Во время разговора с учащимся учителю следует сохранять спокойный и доброжелательный тон, а сам разговор должен носить предметный характер.

Стоит отметить, что при диалоге между учителем и учеником важно учитывать определенные вещи. Стоит подготовиться к нему заранее, чтобы знать, что сказать ребенку. Как сказать – составляющее не менее важное. Спокойный тон и отсутствие негативных эмоций — то, что нужно для получения хорошего результата. А командный тон, который часто используют учителя, упреки и угрозы – лучше забыть. Нужно уметь слушать и слышать ребенка. При необходимости наказания, стоит продумать его таким образом, чтобы исключить унижение ученика, изменение отношения к нему.

При разрешении конфликта в системе учитель ученик следует учитывать, что давление на учащегося с целью утверждения исключительного права и воли учителя может спровоцировать усиление сопротивления и защиты со стороны ученика. По этой же причине не стоит ставить провинившегося учащегося в ситуацию публичного принесения извинений.

Учитель в данной ситуации может подсказать ученику основные шаги по урегулированию конфликта и алгоритм правильных действий.

#### Контрольные вопросы и задания

- 1 Назовите причины конфликтов между учителями и учениками?
- 2 Назовите правильные действия учителя с точки зрения разрешения конфликтов?
- 3 Какие 4 позиции выделила В.М. Афонькова, изучив особенности реагирования учителей на конфликт с учеником?
- 4 Какие виды конфликтов между учителем и учеником принято

выделять?

- 5 Как проявляется конфликт деятельности? Приведите пример.
- 6 Как проявляется конфликт поступков? Приведите пример.
- 7 Как проявляется конфликт отношений? Приведите пример.
- 8 Что обозначает понятие «конфликтоген»?
- 9 С чем С.Хапаева связывает появление неврозов у школьников
- 10 Назовите основные рекомендации по разрешению конфликтов в системе «учитель-ученик»?

### Практические задания

#### Задание 1 Кейс «Конфликт в школе»

Ученица 6 класса, Оксана, плохо успевает в учебе, раздражительна и груба в общении с учителем. На одном из уроков девочка мешала другим ребятам выполнять задания, бросала в ребят бумажки, не реагировала на учителя даже после нескольких замечаний в свой адрес. На просьбу учителя выйти из класса, Оксана так же не отреагировала, оставаясь сидеть на месте. Раздражение учителя привело его к решению прекратить вести занятие, а после звонка оставить весь класс после уроков. Это, естественно, привело к недовольству ребят. Подобное решение конфликта повлекло деструктивные изменения во взаимопонимании ученика и учителя.

Как могло бы выглядеть конструктивное решение проблемы?

Предложите варианты и проигrajте по ролям в группе.

#### Задание 2 Кейс «Конфликт в классе»

Классный руководитель 7 А класса вызвала родителей ученика, сообщив им, что мальчик постоянно совершает хулиганские выходки, срывает уроки математики. Классный руководитель призывает родителей поговорить с ребенком об этом. Мама мальчика, в свою очередь, обвиняет учителя математики в плохом качестве преподавания.

Определите конструктивный метод решения ситуации для учителя?

Опишите варианты неконструктивного поведения учителя.

### Задание 3 Кейс «Сложная ситуация»

К директору школы обратилась мама девятиклассника с просьбой помочь урегулировать конфликт между классным руководителем (она же учитель иностранного языка) и ее сыном. Мама рассказала, что педагог всегда придиралась к ребенку, так как сын углубленно изучает с 7 лет английский язык, а в школе обучение иностранному языку проходит по обычной программе. Совсем недавно учитель объявила, что после уроков будет проходить беседа с инспектором центра занятости, но у мальчика в это время были назначены соревнования по футболу. Он озвучил, что ему нужно уйти, на что педагог ответила: «Ничего, пропустишь!»

Девятиклассник встал и покинул класс со словами: «А я все равно уйду!» На следующий день учитель непустила мальчика на урок, сказав: «Ты вчера показал свое отношение ко мне, теперь я покажу...».

Определите участников конфликта, предмет и объект конфликта.

Как бы вы описали предконфликтную ситуацию?

Что можно определить как инцидент в данной ситуации?

Назовите возможные конфликтогены?

Проанализировав ситуацию попробуйте предположить возможные психологические причины конфликта?

Какие стратегии поведения были использованы участниками во время описываемой ситуации?

Объясните какова эффективность поведения участников с точки зрения конструктивного разрешения конфликта?

Предложите свой вариант конструктивного выхода из конфликта.

Тестовые задания

1 Митя (8 лет, 2 класс) не любит уроки английского языка. И учительницу по английскому тоже не любит. Их отношения как-то сразу не задалась. Сложно Мите сидеть и слушать исключительно только учителя,

когда вокруг столько интересного: то муха по парте марширует, то девчонки записку ему бросят, то новое слово английское смешным покажется. А учительница строгая, дисциплину любит, требует, чтобы все сидели тихо и только по её условному сигналу звуки английские произносили. Посидит-посидит Митя, заскучает, и начнёт себя развлекать. То ручку под парту уронит, то в окошко засмотрится. А учительница-то хитрая. Как увидит, что Митя в окно поглядывает, сразу ему замечание делает и вопрос на засыпку ставит. А если не отвечает, то ставит двойку в журнал и делает запись родителям: «Снова не готов к уроку, не слушает учителя, не работает в классе». Дома с мамой Митя активно готовится к урокам английского языка, учит слова, охотно играет в придуманную мамой игру в английские «заклинания» (в качестве них используются трудные слова, которые нужно запомнить). А на уроке Митю как-будто подменяют: он становится рассеянным, молчаливым. Иногда это состояние ему мешает выполнить задание учителя. Иногда он его не выполняет специально, осознавая, что это может привести к очередной двойке.

Определите вид конфликта. Правильный вариант:

- а) конфликт отношений;
- б) конфликт поступков;
- в) конфликт деятельностей;
- г) конфликт намерений.

2 В начальную школу пришла работать новая учительница, недавняя выпускница педагогического института, девушка амбициозная, строгая, принципиальная, ориентированная на карьерное продвижение. С первых дней работы она заявила о своём намерении вывести класс на передовые позиции. И родители и руководство школы поддержали рвение учителя. Успеваемость класса действительно улучшилась, ученики стали всё чаще участвовать в конкурсах и побеждать в них, занимать призовые места на олимпиадах. Только одна ученица в классе выбивалась из общей массы детей по темпам

улучшения учебных достижений, значительно отставая от своих одноклассников по всем основным предметам. Учителю это очень не нравилось и она стала искать способ избавиться от «проблемной» ученицы, предложив родителям перевести ребёнка в другой класс, соответствующий её достижениям и возможностям. Когда родители девочки наотрез отказались от этого предложения, учитель стала при каждом удобном случае подчеркивать неспособность ученицы работать наравне с классом, акцентировать внимание на каждом промахе и ошибке. Вскоре отношения между учителем и ученицей стали напряженными, конфликтными. Девочка стала жаловаться родителям на несправедливое отношение учителя к ней и просить перевести её в другой класс.

Определите вид конфликта. Правильный вариант:

- а) конфликт отношений;
- б) конфликт поступков;
- в) конфликт деятельности;
- г) конфликт намерений.

3 В школе произошел инцидент. Учительница во время урока заметила, что мальчики на последних партах что-то активно обсуждают и перебрасывают друг другу клочок бумаги. Она подошла и забрала бумажку. Там был небрежно выполненный рисунок человеческой фигур, по стилю одежды напоминающий учителя. Подпись к рисунку это подтверждала. Учительница была возмущена. Она непременно решила установить виновного и наказать. В совершении поступка она заподозрила ученика, которому ранее поставила в журнал двойку за работу у доски. Учительница тут же обнародовала свои подозрения и потребовала от ученика извиниться перед всем классом. Учащийся уверял, что к рисунку он не имеет отношения, поэтому и извиняться ему не за что. Учительница потребовала, чтобы ученик привел в школу родителей и выгнала его из класса. Мальчик был расстроен несправедливым наказанием и отказался ходить в школу.

Определите вид конфликта. Правильный вариант:

- а) конфликт отношений;
- б) конфликт поступков;
- в) конфликт деятельности;
- г) конфликт намерений.

4 К каким выводам, основываясь на проведённом исследовании, пришла С.Хапаева относительно конфликтов, возникающих в школе? Правильный вариант:

- а) 40% неврозов у школьников вызвано конфликтами в системе «учитель -ученик»;
- б) подавляющее большинство школьных конфликтов спровоцированы личными качества учителя (раздражительностью и грубостью);
- в) невыполнение требований самим учителем является источником более половины всех конфликтов в системе «учитель – ученик»;
- г) 45% учащихся считают себя недооценёнными, что приводит к конфликтам.

5 Согласно опросу, проведённому профессором В.И. Журавлёвым, 80 % учащихся считают, что в основе несправедливой оценки лежит (ат):

- а) отсутствие любви и уважения к своим ученикам;
- б) личные проблемы учителей;
- в) отсутствие педагогической компетентности у учителя;
- г) низкий уровень успеваемости ученика.

6 Какие личные качества учителя провоцируют конфликт с учеником? Правильный вариант:

- а) раздражительность, грубость;
- б) строгость и принципиальность;
- в) настойчивость, упрямство;

г) обидчивость, подозрительность.

7 Универсальное правило разрешения школьных конфликтов гласит:

- а) «сохраняйте спокойствие»;
- б) «старайтесь дать объективную оценку ситуации»;
- в) «учитывайте статус (должностное положение) участников конфликта»;
- г) «проявляйте отстранённую позицию, не вмешивайтесь»;
- д) «для разрешения конфликта все средства хороши».

8 При разрешении конфликта учитель может подсказать ученику основные шаги по урегулированию конфликта и ...

- а) алгоритм правильных действий;
- б) показать приёмы психологического самбо;
- в) провести с ним тренинг по формированию навыков конструктивного взаимодействия;
- г) технологию проведения принципиальных переговоров.

9 Какие 4 позиции (реакции учителя на конфликт) выделила В.М. Афонькова? Правильный вариант:

- а) целесообразное и авторитарное вмешательство, нейтралитет, избегание;
- б) авторитетная позиция, деструктивное вмешательство, нейтральная позиция, позиция отстранённости;
- в) позиция доброжелательности, позиция автономности, позиция сверхконтроля, позиция невмешательства;
- г) позиция сотрудничества, реакция соперничества, позиция компромисса, реакция уклонения.

10 Чему, согласно В.П. Шейнову, отводится ведущая роль в возникновении конфликтов? Правильный вариант:

- а) конфликтогенам;
- б) конфликтным позициям;
- в) конфликтным мотивам;
- г) синтонам.

#### Рекомендуемая литература

##### Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

##### Дополнительная литература

Гараева, Л. Х. Основы педагогической конфликтологии : учебно-методическое пособие / Л. Х. Гараева, Л. В. Рахматуллина, А. А. Мирсаитова. – Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, 2017. – 67 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/73544.html>

Иванова, Е.К. Конфликтологическая культура учителя и ее проявление в профессиональной деятельности / Е. К. Иванова, И.А.Чемерилова // Вестник Башкирск. ун-та. – 2015. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktologicheskaya-kultura-uchitelya-i-ee-proyavlenie-v-professionalnoy-deyatelnosti>

Клименских, М. В. Педагогические конфликты в школе : учебное пособие / М. В. Клименских, И. А. Ершова. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 76 с. – ISBN 978-5-7996-1425-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/68456.html>

Процкая М.А. Профилактика школьных конфликтов между детьми / М.А. Процкая // Символ науки. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-shkolnyh-konfliktov-mezhdu-detmi>

Психология конфликта в образовании : учебное пособие / Н. Н. Сафукова, О. А. Долгова, П. Г. Аверьянов, С. А. Гаврилушкин. – Ульяновск : УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2018. – 95 с. – ISBN 978-5-86045-968-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/112101>

Селиванова, Е. А. Роль учителя в возникновении и разрешении педагогических конфликтов / Е. А. Селиванова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2010. – №3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-uchitelya-v-vozniknovenii-i-razreshenii-pedagogicheskikh-konfliktov>

Степанова, Н. В. Формирование адаптивного поведения старших подростков в межличностных конфликтах : монография / Н. В. Степанова, В. А. Маликова. – Оренбург : Оренбургская государственная медицинская академия, 2011. – 230 с. – ISBN 978-5-91924-021-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38463.html>

#### **4.3 Детско-родительские конфликты**

##### **Причины детско-родительских конфликтов**

Школьная успеваемость. Более 30% родителей считают главной причиной конфликтов с детьми школьную успеваемость. Родители создают условия для учебы детей и ожидают прилежную учебу детей. Когда ожидания родителей не оправдываются, то поведение детей вызывает критику и негативную реакцию, что ведёт к затяжным конфликтам.

Нарушение правил поведения. Родители устанавливают правила

поведения в семье. Ими также определяется и условия использования различной электроники, гаджетов.

Нарушение правил детьми (несоблюдение распорядка дня, невыполнение домашних обязанностей) вызывает взаимное недовольство и конфликт. Вместе с тем, дети часто проверяют родительские границы в присутствии посторонних людей, осуществляя поиск вариантов расширения дозволенного.

Результатом такого поведения становится рост напряженности в отношениях между родителями и детьми, усиливающиеся в результате реакции недовольства со стороны наблюдателей.

Разное восприятие жизни. В результате взросления у детей складывается собственный взгляд на жизнь, у них формируются свои убеждения, идеалы, интересы, выстраивают свои приоритеты. Родители стремятся навязать ребёнку свою точку зрения, отвергнув или подвергнув критике позицию ребёнка, что в конечном итоге вызывает негативную реакцию как у родителей, так и у их детей.

Разногласия из-за друзей. Реакция родителей на друзей ребёнка может быть критикующей, снисходительной, негативной. Нередко родители запрещают детям дружбу с кем-либо, основываясь на предположении о том, что на ребёнка могут оказывать плохое влияние его сверстники. Тотальный запрет вызывает ответную негативную реакцию ребёнка.

Несдержанность детей. Поскольку процесс формирования нервной системы ребёнка ещё не завершён, то ему сложно сдерживать эмоциональные реакции, особенно в ситуации конфронтации со взрослым, что приводит к обострению и нарастанию конфликта.

Психологическая составляющая детско-родительских конфликтов: собственные проблемы родителей, обостряющиеся в кризисные и беспокойные периоды жизни семьи; изменение характера общения между родителями и детьми (увеличение или уменьшение количества времени); наличие «фоновых» психологических проблем у ребёнка, усиливающихся

возрастными кризисами (фоновая психологическая проблема – это та проблема, которая не была решена); низкий уровень способности к разрешению конфликтов у родителей; обостряющиеся супружеские конфликты.

Любой детско-родительский конфликт имеет признаки начинающегося конфликта: сужение социальной активности (человек меньше начинает общаться; рост эмоционального напряжения; переход к личным выпадам; потеря первоначального объекта конфликта; расширение границ конфликта (в него начинает включаться вся семья («воронка конфликта»)).

Профилактика детско-родительского конфликта: повышение педагогической культуры родителей, позволяющей учитывать возрастные психологические особенности детей, их эмоциональные состояния; организация комплексного общения между всеми членами семьи; подкрепление словесных требований обстоятельствами воспитательного процесса; интерес к внутреннему миру детей, их заботам и увлечениям.

Разрешение конфликтной ситуации возможно конструктивными и неконструктивными способами. Неконструктивные варианты подразумевают достижение победы одной из сторон и проигрыша другой (как родителя, так и ребёнка).

Разрешение конфликта, когда побеждает родитель

Характеристика: родители с целью управления/ воспитания/убеждения ребёнка применяют психологическое давление и авторитарные методы, исходом применения которых является «победа» родителей и «проигрыш» ребёнка.

Исходом такого стиля взаимоотношений с ребёнком является то, что ребёнок научается применять силовые методы взаимодействия со своим окружением, включая и своих родителей, становится агрессивным и озлобленным, у него накапливается обида на родителей.

Разрешение конфликта, когда побеждает ребёнок. Когда родители избегают конфликтов, проявляют чрезмерную уступчивость ради сохранения

спокойствия, потока детям во всем, те растут неорганизованными, эгоистичными, не приученными к порядку.

В такой семье у родителей накапливается глухое недовольство собственным ребенком и своей судьбой. В старости такие «вечно уступчивые» взрослые часто оказываются одинокими и заброшенными. И только тогда наступает прозрение: они не могут простить себе мягкотелость и безответную самоотдачу.

Конструктивный способ разрешения конфликтов предполагает, что в выигрыше остаются обе стороны – и родитель и ребёнок.

Пошаговая модель решения конфликтной ситуации

Алгоритм решения конфликта включает в себя несколько шагов:

- 1) прояснить конфликтную ситуацию;
- 2) выслушать всех участников конфликта и их предложения по вариантам разрешения конфликта;
- 3) оценить предложения и выбрать наиболее оптимального;
- 4) детализировать принятое решение;
- 5) Выполнить решение и осуществить проверку.

Приёмы разрешения конфликта с ребёнком

Родителю необходимо развернуться к ребёнку лицом.

Не задавать вопросов (особенно если ребёнок расстроен), лучше беседовать с ним в утвердительной манере.

Беседовать с ребёнком на тему «Что произошло?» или «Почему ты так поступил?» может не дать совершенно никаких результатов, кроме стремления ребёнка избежать разговора. Продуктивнее начать обсуждение с утверждений. Например: «Я вижу, что ты расстроен/ Я вижу, что тебе плохо/ Я вижу, что что-то неприятное произошло». А дальше, когда ребёнок вступает в контакт, можно задавать вопросы.

В беседе с ребёнком необходимо «держаться паузу». Пауза необходима для того, чтобы человек, к которому вы обратились успел обдумать ответ. Особенно это необходимо ребёнку. Когда ребёнок получает много вопросов от

взрослого, на которые ему не дают время подумать, то напряжение усиливается, а вместе с ним и усиливается конфликт.

Иногда полезно повторить, то как вы поняли, что произошло с ребёнком, а потом обозначить его чувство.

#### Контрольные вопросы и задания

1 Назовите причины возникновения конфликтов между родителями и детьми?

2 Каковы признаки начинающегося конфликта?

3 На чем основывается профилактика детско-родительских конфликтов?

4 Назовите конструктивные и неконструктивные варианты разрешения детско-родительского конфликта?

5 К каким отдалённым последствиям может привести вариант разрешения детско-родительского конфликта при котором «побеждает» родитель?

6 К каким отдалённым последствиям может привести вариант разрешения детско-родительского конфликта при котором «побеждает» ребёнок?

7 Какие шаги включает в себя алгоритм разрешения детско-родительского конфликта?

8 Укажите лучшие варианты начала беседы с ребёнком по разрешению проблемной ситуации?

9 Для чего необходимо в беседе с ребёнком «держат паузу?»

10 Назовите основные приёмы разрешения конфликта с ребёнком?

#### Практические задания

Задание 1 Кейс «Конфликт с подростком»

Подросток не убирает на место свои вещи, они валяются по всей квартире, что очень раздражает мать.

Ее неоднократные беседы не дали результата. Однажды, когда сына не

было дома, мама сделала уборку в квартире, а затем ушла в магазин. Когда она вернулась, увидела, что сын пришел домой и вновь разбросал свои вещи.

Решение-ультиматум:

Тогда мама сказала «Если я еще раз увижу твои вещи разбросанными, я сложу их в ванну и залью водой».

Предложите конструктивный вариант решения конфликта.

## Задание 2 Кейс «Конструктивный конфликт»

Ребенок постоянно лжет родителям о том, где был, с кем и т.д. Однажды ушел в школу, но на занятиях отсутствовал. Классный руководитель позвонил домой, чтобы узнать причину отсутствия. Так мама узнала, что сын ей солгал. Когда он вернулся домой (якобы с занятий) и положил сумку с учебниками, мама...

Предложите конструктивный вариант решения конфликта.

## Тестовые задания

1 Что принято обозначать под понятием «воронка конфликта»?

Правильный вариант:

- а) сужение социальной активности;
- б) рост эмоционального напряжения;
- в) переход к личным выпадам;
- г) потеря первоначального объекта конфликта;
- д) расширение границ конфликта.

2 Использование каких фраз продуктивнее всего использовать для разрешения конфликтной ситуации с ребёнком или у ребёнка, на начальном этапе разговора о произошедшем? Правильный вариант:

- а) «Что произошло?...»;
- б) «Почему ты так поступил? ...»;
- в) «Я вижу, что ты расстроен...» ;

г) «Я могу тебе чем-то помочь?».

3 Для чего необходимо, общаясь с ребёнком по поводу произошедшего, «держат паузу»? Правильный вариант:

- а) для того, чтобы ребёнок успел обдумать ответ;
- б) для того, чтобы активизировать воображение ребёнка;
- в) для того, чтобы снять напряжение;
- г) для того, чтобы придать значимость произносимым словам.

4 Какой шаг алгоритма решения конфликта пропущен: а) прояснение конфликтной ситуации; б) детализация принятого решения; в) сбор вариантов разрешения конфликта от её участников; г) оценка предложений и выбор оптимального. Правильный вариант:

- а) выполнение решения и проверка;
- б) поиск решения;
- в) обратная связь участникам конфликта;
- г) обсуждения вариантов соглашения.

5 Если в ситуациях конфликта с ребёнком родители одерживают победу, опираясь на психологическое давление, то отдалёнными последствиями такого поведения становится:

- а) применение ребёнком силовых способов взаимодействия с окружающими людьми;
- б) подавление воли ребёнка и неспособность его защищать себя;
- в) проявление «выученной беспомощности»;
- г) формирование вечно уступающего взрослого.

6 Если в ситуациях конфликта побеждает ребёнок, а родители избегают столкновений, то какое поведение впоследствии закрепится у ребёнка? Правильный вариант:

- а) дети проявляют неорганизованность и эгоизм.
- б) решают дела, используя методы психологического давления;
- в) дети демонстрируют чрезмерную уступчивость;
- г) дети проявляют недовольство собой и своей судьбой.

7 Конструктивный способ разрешения конфликтов предполагает...

- а) выигрыш обеих сторон (и родителей и ребёнка);
- б) односторонний выигрыш родителей;
- в) односторонний выигрыш родителей;
- г) никто не выигрывает, принимается компромиссное решение.

8 Сужение социальной активности как признаки начинающегося конфликта проявляется:

- а) уменьшением объёма общения с окружающими;
- б) изменением качества социальных контактов;
- в) снижением скорости передачи информации другим людям;
- г) изменением вовлеченности в процесс взаимодействия.

9 Какой параметр не относится к психологической составляющей детско-родительских конфликтов?

- а) изменение места жительства (территории) семьи;
- б) изменение характера общения между родителями и детьми;
- в) наличие «фоновых» психологических проблем у ребёнка;
- г) низкий уровень способности к разрешению конфликтов у родителей;
- д) обостряющиеся супружеские конфликты.

10 Найдите пропущенный параметр: «Профилактика детско-родительского конфликта включает: повышение педагогической культуры родителей, организацию комплексного общения членов семьи, подкрепление словесных требований обстоятельствами воспитательного процесса и ...

- а) интерес к внутреннему миру детей, их заботам и увлечениям;
- б) материальное обеспечение детей, своевременную реализацию их потребностей;
- в) формирование снисходительного отношения к конфликтам вокруг себя;
- г) формирование навыка «давать сдачи».

#### Рекомендуемая литература

##### Основная литература

Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.

##### Дополнительная литература

Зеленков, М. Ю. Конфликтология : учебник / М. Ю. Зеленков. – Москва: Дашков и К, 2015. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01918-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/10934.html>

Палагина, А. В. Конструктивный конфликт / А. В. Палагина. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 91 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/834.html>

Садвакасова, З. М. Поведенческий калькулятор в конфликте. Работа с «группой риска» : учебно-методическое пособие / З. М. Садвакасова. – Алматы : Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2017. – 138 с. – ISBN 978-601-04-2838-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/93754.html>

Семенов, В. А. Конфликтология : учебное пособие / В. А. Семенов. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 383 с. – ISBN 978-5-4486-04171. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/79640.html>

Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Юриспруденция» / В. Л. Цветков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 183с. ISBN 978-5-238-02360-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81551.html>

## Список использованных источников

- 1     Алексеев, О. А. Конфликтология и управление : теоретические основы, аналитическая модель, практическое значение / О. А. Алексеев. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 326 с. – ISBN 978-3-8484-9738-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/33852.html>
- 2     Афанасьева, Е. А. Основы конфликтологии : учебное пособие / Е. А. Афанасьева. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 159 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/19276.html>
- 3     Бобрешова, И. П. Конфликтология. Практикум : учебное пособие / И. П. Бобрешова, В. К. Воробьев. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 102 с. – ISBN 978-5-7410-1190-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/54120.html>
- 4     Васкевич Д.В. Управление конфликтами на предприятии / Д. В. Васкевич // Academy. – 2019. – №7 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-na-predpriyatii>
- 5     Гридчин, А. А. Коммуникативные барьеры как источник конфликтных ситуаций в школьном социуме / А.А. Гридчин, Е. Н. Цыганкова// Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnye-bariery-kak-istochnik-konfliktnyh-situatsiy-v-shkolnom-sotsiume>
- 6     Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.
- 7     Зеленков, М. Ю. Конфликтология : учебник / М. Ю. Зеленков. –

Москва : Дашков и К, 2015. – 324 с. – ISBN 978-5-394-01918-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/10934.html>

8 Иванова, Е.К. Конфликтологическая культура учителя и ее проявление в профессиональной деятельности / Е. К. Иванова, И.А.Чемерилова // Вестник Башкирск. ун-та. – 2015. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktologicheskaya-kultura-uchitelya-i-ee-proyavlenie-v-professionalnoy-deyatelnosti>

9 Ильиных, С. А. Управление конфликтами : учебное пособие / С. А. Ильиных. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. – 283 с. – ISBN 978-5-7014-0712-9. Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/87174.html>

10 Конфликтология: Учебник / Г.И. Козырев. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.: 60х90 1/16. – (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0416-9 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/185227>

11 Корниенко, Е. В. Управление конфликтами и стрессами в профессиональной деятельности / Е. В. Корниенко, Н. А. Андреевич // Вестник ТИУиЭ. – 2016. – №2 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-i-stressami-v-professionalnoy-deyatelnosti>

12 Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия ; под редакцией В. И. Белопольского. – 2-е изд. – Москва : Когито-Центр, 2019. – 526 с. – ISBN 5-89353-032-2. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/88290.html>

13 Михайлов Г. С. Природа и психология конфликта / Г. С. Михайлов // Акмеология. – 2002. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priroda-i-psihologiya-konflikta>

14 Нейл, Фьоре Легкий способ начать новую жизнь : как избавиться от стресса, внутренних конфликтов и вредных привычек / Фьоре Нейл ; перевод В. Кузин. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 293 с. – ISBN 978-5-91657-944-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/39252.html>

15 Палагина, А. В. Конструктивный конфликт / А. В. Палагина. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 91 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/834.html>

16 Психология переговоров и разрешения конфликтов : учебное пособие (практикум) / составители И. В. Белашева, М. Л. Есаян, Э. В. Терещенко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – 155 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92736.html>

17 Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К. В. Решетникова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с. – ISBN 978-5-238-02393-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/20965.html>

18 Руденко, А. М. Конфликтология : учебное пособие для бакалавров / А. М. Руденко, С. И. Самыгин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 317 с. ISBN 978-5-222-21046-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58950.html>

19 Семенов, В. А. Конфликтология : учебное пособие / В. А. Семенов. 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 383 с. – ISBN 978-5-4486-0417-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79640.html>

20 Селиванова, Е. А. Роль учителя в возникновении и разрешении педагогических конфликтов / Е. А. Селиванова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2010. – №3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-uchitelya-v-vozniknovenii-i-razreshenii-pedagogicheskikh-konfliktov>

21 Скибицкий, Э. Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности : учебное пособие / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. – ISBN 978-5-7782-3859-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/98822.html>

22 Стресс-менеджмент в кадровой службе : учебное пособие (практикум) / составители И. В. Белашева, А. Д. Ложечкина. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. – 127 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92756.htm>

23 Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 390 с. ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/18340.html>

24 Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике : учебное пособие / В. Л. Цветков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 183 с. ISBN 978-5-238-02360-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81551.html>

## **Приложение А** **(справочное)**

### **Методы, помогающие понять другого человека и справиться с негативными эмоциональными состояниями**

#### **1) Метод интроспекции**

*Упражнение «Приближение».* Выполняется индивидуально в течение 10-15 минут. Представьте себе неприятную ситуацию разговора с Вашим коллегой. Она позволила себе неучтивый тон, несправедливые замечания. По дороге домой Вы вспоминаете это, обижены; пытаетесь забыть — не получается.

Постарайтесь пойти от противного. Не вычеркивайте насильственно из памяти, а наоборот, приблизьте максимально к себе. Попробуйте сыграть роль своей коллеги. Подражайте ее походке, манерам, размышлениям; вспомните ее семейную ситуацию. Это поможет возникновению позитивного отношения к ней. Подобный метод действенен, но важно собственные мысли и чувства не принять за чувства другого.

**2) Метод эмпатии.** Он основан на технике вчувствования во внутренние переживания другого человека. Если Вы человек эмоциональный, то данный метод будет для Вас полезным.

*Упражнение «Первая фраза».* Вы идете по улице. Навстречу Вам движется хорошая знакомая. Подойдя друг к другу, Вы останавливаетесь, чтобы переброситься двумя – тремя фразами. Такая встреча может пройти для Вас незаметно, Вы в ходе разговора можете остаться «внутри себя» и переживать только свои собственные состояния и настроения.

Но если Вы начали работать над собой и хотите стать человеком тонким, чувствительным, то приближаясь к знакомой, старайтесь настроиться на разговор с ней. Внимательно посмотрите на ее лицо, походку, почувствуйте ритмику ее движения. Выйдите за границы своего «Я» и приготовьтесь понять «Я» другого человека. Пусть Ваша первая фраза будет максимально соответствовать душевному состоянию Вашей собеседницы.

Например, Вы скажете: «Ты прекрасно выглядишь! Как тебе это удается?» - эта фраза будет уместна в том случае, если Ваша партнерша по общению пребывает в хорошем настроении. Вы можете начать беседу и так: «Ты куда то спешишь? Как у тебя дела?». Возможно, Вы увидите расстроенное лицо собеседницы. Тогда Ваша первая фраза будет следующей: «Что-то случилось? Тебе нужна моя помощь?»

#### **3) Метод автокоррекции эмоциональных состояний**

*Упражнение «Дерево».* Представьте себя деревом, тем, которое Вам больше нравится. Необходимо детально представить его образ: мощный или гибкий ствол, переплетающиеся ветви, колышущуюся на ветру листву, открытость кроны на встречу солнечным лучам и влаге дождя, циркуляцию питательных соков по стволу, корни, прочно вросшиеся в землю. Необходимо

почувствовать как можно более реально питательные соки, которые корни вытягивают из земли. Земля – это символ жизни, корни – это символ стабильности, связи человека с реальностью. Данное упражнение укрепляет уверенность в себе.

*Упражнение «Голова».* Это упражнение помогает при перенапряжении, при неприятных ощущениях, например, тяжести в затылочной области головы.

Сядьте прямо, свободно расправив плечи и откинув голову назад. Постарайтесь почувствовать, в какой части головы локализовано ощущение тяжести. Представьте себе, что на Вас одет громоздкий головной убор, который давит на голову в том месте, в котором Вы чувствуете тяжесть. Мысленно снимайте головной убор рукой и выразительно, эмоционально бросьте его на пол. Потрясите головой, расправьте рукой волосы, а затем сбросьте руки вниз, как бы избавляясь от головной боли.

*Упражнение «Равновесие».* Ваша беседа должна быть «хождением по канату» и удерживанием равновесия на нем. Наклон в одну сторону – конфликт, в другую – мирное, но не конструктивное решение проблемы.

Смело и уверенно ведите разговор – «идите по канату». Уступая своему собеседнику в деталях, не уступайте ему в главном. Будьте дипломатичны в личных взаимоотношениях, но станьте «тверды как скала» в том, что затрагивает главный предмет разговора. Узнайте аргументы, пожелания, имеющиеся у Вашего партнера по общению, и только после этого раскрывайте «чемодан» с собственными предложениями.

## **Приложение Б (обязательное)**

### **Тренинговое занятие по теме «Поведение в конфликтной ситуации»**

Перед проведением тренинговых упражнений следует рассказать студентам об особенностях конфликтов и поведении в них (текст приводится ниже).

Конфликты являются частью повседневной жизни. Каждый день средства массовой информации сообщают о различных конфликтах. Многие люди практически каждый день оказываются втянутыми в тот или иной конфликт.

Американский исследователь М. Дойч подчеркивал, что конфликт позволяет предотвратить стагнацию общества, ведет к его развитию, стимулирует поиск решения проблем и т.д.

Кроме того, конфликт малой интенсивности, разрешенный мирными средствами, может предотвратить более серьезный конфликт. Замечено, что в тех социальных группах, где довольно часты небольшие конфликты, редко доходит дело до насилия.

Следовательно, конфликты имеют не только отрицательные функции, связанные с опасностью их разрастания, переходом к насильственным формам разрешения, но и положительные.

Поэтому можно сказать, что конфликты и согласие представляют собой две стороны одной медали, а следовательно «общество без конфликтов - это мертвое общество».

Вопрос заключается в том, как вести себя в конфликте?

Чаще всего выделяют 3 стиля поведения: одна из сторон (или все стороны) стремится одержать победу; участник (участники) конфликта игнорирует его наличие и бездействует; с помощью третьей стороны или без нее участники обсуждают проблему, которая вызвала конфликт, с тем чтобы найти взаимоприемлемое решение.

В первом случае стороны исходят из отсутствия общих интересов. Каждый участник стремится силой заставить другого подчиниться. Этот тип поведения хорошо выразил в свое время Карл фон Клаузевиц, сказав, что если противник не подчиняется нашей воле, то мы должны поставить его в еще худшую ситуацию (при этом проблема остаётся нерешенной).

Второй путь предполагает вообще игнорирование наличия конфликтного потенциала, что ведет к его накоплению, а затем к «внезапным», стихийным формам разрешения конфликта, часто сопровождающимися агрессией.

Наконец, третий подход - ориентирован на нахождение взаимоприемлемого решения путем переговоров.

Таким образом, цель урегулирования конфликтами заключается не в том, чтобы ликвидировать или не заметить конфликт, а в том, чтобы

предотвратить конфликтное поведение, связанное с деструктивными, насильственными способами разрешения противоречий, и направить участников на поиск взаимоприемлемого решения.

Практически любой конфликт имеет потенциал для своего урегулирования мирными средствами путем увязки различных интересов так, что в итоге обе стороны, несмотря на уступки, оказываются в более выгодном для себя положении, чем если бы они продолжали конфликт. Само осознание этого факта - важнейший шаг на пути к урегулированию.

#### Тренинговые упражнения

Упражнение «Приветствие». Цель упражнения: формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов; создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или «Привет, ты как всегда энергичен и весел». Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу. Следует обращать внимание на манеры установления контактов.

На задание отводится 10-15 минут. По его окончании следует разобрать типичные ошибки, допущенные участниками, и продемонстрировать наиболее продуктивные способы приветствий.

Упражнение «Сигнал». Цель упражнения: разминка, улучшение атмосферы в группе. Участники стоят по кругу, достаточно близко и держатся сзади за руки. Кто-то, легко сжимая руку, посылает сигнал в виде последовательности быстрых или более длинных сжатий. Сигнал передается по кругу, пока не вернется к автору. В виде усложнения можно посылать несколько сигналов одновременно, в одну или в разные стороны движения. На задание отводится 2-3 мин.

Упражнение «Конфликтное рандеву». Цель: осознание конфликтного поведения. Участники становятся друг напротив друга (по двойкам) и ладонями упираются в ладони соседа. Ведущий предлагает выбрать, кто будет изображать нападающую (агрессивную) сторону, а кто защищающуюся. Тот, кто нападает должен давить на ладони защищающегося, стараясь подавить его своим напором, а тот в свою очередь должен противостоять. Упражнение выполняется 2-3 мин, после чего участники меняются ролями.

При обсуждении рекомендуется задать следующие вопросы:

1) Роль кого оказалась для Вас более удобной нападающего или защищающегося?

2) В роли кого Вам чаще всего приходится выступать в повседневной жизни?

3) Как Вы себя вели, когда были в роли нападающего? Хотелось ли Вам давить на соперника сильнее, если он сопротивлялся Вам? Как Вы вели себя, если Ваш противник «сдавался»?

4) Что Вы ощущали, находясь в роли защищающегося? Хотелось ли Вам «победить» нападающего?

(Всего на упражнение вместе с обсуждением отводится 12-15 мин).

Упражнение «Конфликт нападающего и защищающегося». Цель: позволяет лучше понять конфликтующие стороны личности и получить опыт активного отстаивания своей точки зрения.

Процедура: группа делится на пары.

Инструкция: Сядьте с партнером друг напротив друга и решите, кто из вас будет нападающим, а кто защищающимся. После этого заведите друг с другом разговор. Пусть каждый стоит на своём и не сдаётся. Если вы нападающий – поучайте партнера, как он должен себя вести, что ему надлежит сделать. Всячески тираньте его и критикуйте с позиции вашей очевидной правоты и явного превосходства. Если вы защищающийся – всё время ищите себе оправдания. Выполняется упражнение 5-7 мин. Затем происходит смена ролей и работа продолжается ещё 5-7 мин.

При обсуждении рекомендуется задать следующие вопросы.

1) Как кто себя чувствовал при выполнении этого упражнения?

2) Возникало ли у вас чувство гнева или униженности, когда вы были защищающимся?

3) Какие чувства возникали, когда вы были нападающим?

4) Сравните сыгранные вами роли с тем, как вы ведёте себя в реальной жизни?

5) Что из этих упражнений вы поняли или открыли для себя?

(На выполнение всего упражнения с обсуждением отводится 15-20 мин.)

Упражнение «Чемпионат борьбы на пальцах». Цель: снятие напряжения и негативных переживаний вызванных предыдущими упражнениями.

По команде ведущего участники группы разбиваются на пары случайным образом. Ведущий объявляет о начале необычного соревнования – чемпионата борьбы на пальцах. С помощью одного из членов группы ведущий показывает, как происходит поединок. Большой палец правой руки поднимается вверх, остальные четыре пальца захватывают пальцы соперника. Задача каждого игрока – производя энергичные движения большим пальцем, увернуться от нападения соперника и прижать его большой палец к боковой стороне указательного. Победители проводят поединки между собой до выявления абсолютного чемпиона. (Длительность упражнения 3-5 мин.)

Упражнение «Неуверенные, уверенные и конфликтные ответы». Цель упражнения: формирование адекватных реакций в различных ситуациях.

Каждому члену группы предлагается продемонстрировать в заданной ситуации неуверенный, уверенный и конфликтный типы ответов. Ситуации для рассмотрения.

Друг разговаривает с вами, а вы хотите уйти.

Ваш товарищ устроил вам встречу с незнакомым человеком, не предупредив вас.

Люди, сидящие сзади вас в кинотеатре, мешают вам громким разговором.

Ваш сосед отвлекает вас от интересного выступления, задавая глупые, на ваш взгляд, вопросы.

Друг просит вас одолжить ему вашу какую-либо дорогостоящую вещь, а вы считаете его человеком не аккуратным, не совсем ответственным.

Для каждого участника используется только одна ситуация. Можно разыграть данные ситуации в парах. Группа должна обсудить ответ каждого участника. На упражнение отводится 25-30 минут.

Упражнение «Спасибо за приятное занятие». Инструкция: Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!»

Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук. (Длительность упражнения – 1-2 мин.)

Если остаётся время можно предложить группе выполнить тест К. Томаса, который направлен на выявление особенностей поведения в конфликте (приложение В).

Подведение итогов занятия, группа делится впечатлением о проделанной работе и своих открытиях относительно личных способов разрешения конфликтов.

## **Приложение В**

### **(справочное)**

### **Методы диагностики конфликтов**

#### **Тест «Методика диагностики супружеских отношений»** **(В. П. Левкович, О. Э. Зуськова)**

Конфликтные отношения в семье не всегда различаются супругами и прежде всего из-за того, что плохо понимаются и учитываются потребности друг друга. Необходима диагностическая процедура, которая позволила бы отнести супружескую пару к определенной группе семей.

Методика представляет собой набор 5-балльных шкал, составляющих опросник из 168 пунктов (таблица В.3). Их содержание интегрировано в следующих сферах жизнедеятельности семьи: семейные роли; потребность в общении; познавательные потребности; материальные потребности; потребности в защите Я-концепции; культура общения; взаимная информированность; уровень моральной мотивации; проведение досуга; частота конфликтов и способы их разрешения; субъективная оценка удовлетворенности каждого супруга своим браком.

В качестве эмпирического референта противоречивости представлений супругов о реализации своих потребностей в разных сферах жизнедеятельности семьи (именно это, по мнению авторов, является выражением супружеского конфликта) было принято соотношение между их самооценками (С), оценками партнеров (О) и ожиданиями по отношению партнеров (О1).

Показатели О, С, О1 представляют собой репрезентацию в сознании личности различных потребностей. В результате выделения эмпирической области, соответствующей предмету исследования (определение соотношения О, О1 и С для каждой группы семей) была проведена эмпирическая интерпретация полученных данных в виде двух рядов статистических гипотез. Их проверка с помощью критерия  $\chi^2$  показала, что определенному типу семей (стабильные, проблемные и др.) соответствуют определенные типы соотношения О, С и О1. Последние являются также условием возникновения супружеских конфликтов.

На вопросы анкеты супруги отвечают независимо друг от друга.

Инструкция. Прочитайте внимательно следующие утверждения и оцените их справедливость по следующей шкале: а) совершенно не согласен; б) не согласен; в) трудно сказать; г) согласен; д) абсолютно согласен. В бланке ответа отметьте выбранный вами вариант ответа на каждый вопрос.

Старайтесь избегать ответа «трудно сказать». Процедура опроса, как правило, не вызывает затруднений и занимает 30-40 минут.

Текст методики

- 1 Ваш(а) муж (жена) считает, что в семье необходим хотя бы один ребенок.
- 2 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) уделять много времени и внимания воспитанию детей.
- 3 Вы способны поступиться своими интересами ради жены (мужа).
- 4 Вы по собственной инициативе принимаете участие в ведении домашнего хозяйства.
- 5 Ваш(а) муж (жена) хороший сексуальный партнер.
- 6 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) стремиться дома выглядеть так же опрятно и привлекательно, как и при посторонних.
- 7 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) в основном решать вопросы планирования и распределения бюджета семьи.
- 8 Вы часто обсуждаете с мужем (женой) производственные дела, планы на будущее, прочитанные книги, просмотренные фильмы и т. д.
- 9 Ваш(а) муж (жена) поддерживает вас в стремлении к духовному росту.
- 10 Ваш(а) муж (жена) приобретает не то, что ему (ей) хочется иметь, а то, что необходимо для семьи.
- 11 Ваш(а) муж (жена) должен весь заработок вкладывать в семейный бюджет.
- 12 Вы никогда не указываете мужу (жене) при посторонних на его (ее) недостатки.
- 13 При возникновении конфликтов ваш(а) муж (жена) старается вежливо и спокойно объяснить вам, в чем, по его мнению, вы не правы.
- 14 Ваш(а) муж (жена) с удовольствием проводит с вами выходные и праздники.
- 15 Вы считаете, что супруг должен стремиться провести отпуск с семьей.
- 16 Вы считаете, что супруг должен чутко реагировать на изменение состояния вашего здоровья и настроения.
- 17 Вы всегда стараетесь дать мужу (жене) хороший совет.
- 18 Семья для вашего мужа (жены) - источник безопасности и покоя.
- 19 Ваш(а) муж (жена) разделяет ваши интересы и склонности.
- 20 Ваш(а) муж (жена) поможет вам приготовить ужин, только если сам голоден.
- 21 Ваш супруг вежливо и культурно разговаривает с вами только при посторонних.
- 22 Ваш(а) муж (жена) проводит отпуск вместе с вами, так как не может иначе.
- 23 Ваш супруг удовлетворен своим браком.

- 24 В вашей семье никогда не бывает ссор, скандалов.
- 25 Ваш(а) муж (жена) уделяет много времени и внимания воспитанию детей.
- 26 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен иметь представление об интересах, увлечениях и друзьях вашего ребенка.
- 27 Вы считаете, что супруг ради сохранения хороших отношений в семье должен идти на уступки.
- 28 Вы выполняете в случае необходимости любые обязанности, не разделяя их на мужские и женские.
- 29 Ваш супруг стремится дома выглядеть так же опрятно и привлекательно, как и при посторонних.
- 30 Ваш(а) муж (жена) решает в основном вопросы распределения бюджета семьи.
- 31 Вы считаете, что муж (жена) должен (должна) в основном решать вопросы распределения домашних нагрузок.
- 32 Вы стремитесь найти в общении с супругом совет, поддержку, эмоциональную разрядку.
- 33 Вы стремитесь к постоянному духовному росту и самосовершенствованию.
- 34 Ваш(а) муж (жена) весь заработок вкладывает в семейный бюджет.
- 35 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) стремиться максимально обеспечивать материальное благополучие семьи.
- 36 Вы считаете, что супруг не должен употреблять в разговоре с вами бранных и обидных для вас выражений.
- 37 Для разрешения конфликтов ваш(а) муж (жена) идет на компромисс.
- 38 Ваш(а) муж (жена) стремится совместно с вами провести отпуск.
- 39 Ваш супруг чутко реагирует на изменение вашего настроения, здоровья.
- 40 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) знать о ваших вкусах, интересах, увлечениях.
- 41 Вы сочувствуете мужу (жене), когда у него (нее) тяжело на душе.
- 42 У вас улучшается настроение, когда вы идете домой.
- 43 Ваш(а) муж (жена) придерживается тех же взглядов на воспитание, что и вы.
- 44 Ваш(а) муж (жена) вежлив с Вами, когда нужно от Вас что-нибудь получить.
- 45 Ваш(а) муж (жена) помогает по дому, потому что не хочет вызвать осуждение близких родственников.
- 46 Ваш(а) муж (жена) принимает активное участие в ведении домашнего хозяйства, так как считает это своим долгом.

- 47 Ваш(а) муж (жена) ничего не хотел бы изменить в своей семейной жизни.
- 48 В вашей семье иногда бывают ссоры, скандалы.
- 49 Ваш(а) муж (жена) имеет представление об интересах и увлечениях, друзьях своего ребенка.
- 50 Ваш(а) муж (жена) ради сохранения хороших отношений идет на уступки.
- 51 Вы считаете, что супруг должен считаться с вашими интересами, привычками.
- 52 Вы пожертвуете своим любимым занятием ради выполнения семейных дел.
- 53 Вы имеете привлекательную внешность.
- 54 Ваш супруг в основном решает вопросы распределения домашних дел.
- 55 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) быть для вас авторитетом во всех сферах семейной жизни.
- 56 Вы считаете, что ваш(а) муж (жена) должен (должна) с удовольствием общаться с друзьями, ходить в гости, принимать гостей.
- 57 Вы цените в супруге стремление к духовному росту и самоусовершенствованию.
- 58 Ваш(а) муж (жена) старается максимально обеспечить материальное благополучие семьи.
- 59 Ваш(а) муж (жена) не употребляет в разговоре с вами бранных и обидных для вас выражений.
- 60 Вы считаете, что муж (жена) должен уметь внимательно, не перебивая, слушать.
- 61 Ваш(а) муж (жена) старается избежать конфликта любыми средствами: перевести разговор на другую тему, не отвечать на грубости, выйти в другую комнату.
- 62 Вы стараетесь все свободное время проводить в кругу семьи.
- 63 Ваш(а) муж (жена) знает о ваших интересах, вкусах, увлечениях.
- 64 Вы считаете, что супруг должен знать, что для вас самое главное в жизни, к чему вы стремитесь.
- 65 Вы считаете, что супруг должен поддерживать вас в трудную минуту.
- 66 Общение с мужем (женой) приносит вам радость, удовлетворение.
- 67 Вы придерживаетесь тех же взглядов на воспитание, что и жена (муж).
- 68 Ваш(а) муж (жена) проведет отпуск вместе с семьей только при случайном стечении обстоятельств.
- 69 Ваш(а) муж (жена) проводит отпуск вместе с вами, чтобы не прослыть плохим мужем (женой).
- 70 Ваш(а) муж (жена) вежливо и культурно разговаривает с вами, так как просто не может вести себя иначе.

- 71 Ваш(а) муж (жена) не хотел бы иметь другого брачного партнера.
- 72 В вашей семье часто бывают ссоры, скандалы.
- 73 Вы считаете, что в семье необходим хотя бы один ребенок.
- 74 Ваш(а) муж (жена) считается с вашими интересами, вкусами, привычками.
- 75 Вы считаете, что супруг должен поступаться своими интересами ради семьи.
- 76 Вы считаете, что супруг должен активно участвовать в домашних делах.
- 77 Вы хороший сексуальный партнер.
- 78 Ваш супруг является для вас авторитетом во всех отношениях.
- 79 Ваш(а) муж (жена) любит общаться с друзьями, приглашать гостей, ходить к ним.
- 80 Вы считаете, что супруги должны обсуждать планы на будущее, свои дела, книги, кинофильмы и т. п.
- 81 Вы поддерживаете в муже (жене) стремление к духовному росту.
- 82 Вы приобретаете не то, что вам хочется, а то, что нужно семье.
- 83 Ваш(а) муж (жена) всегда может внимательно, не перебивая, выслушать вас.
- 84 Вы считаете, что супруги не должны при посторонних указывать друг другу на недостатки.
- 85 Чтобы настоять на своем, ваш(а) муж (жена) может долго не разговаривать.
- 86 Вы с удовольствием проводите с семьей выходные и праздники.
- 87 Ваш супруг знает, что для вас самое главное в жизни, к чему вы стремитесь.
- 88 Ваш(а) муж (жена) старается вас поддержать в трудную минуту.
- 89 Супруг должен всегда дать хороший совет.
- 90 Семья для вас - источник безопасности и покоя.
- 91 Вы разделяете интересы и склонности мужа (жены).
- 92 Вы поможете мужу (жене) приготовить еду, только если сильно голодны.
- 93 Вы вежливо и культурно разговариваете с женой (мужем) только при посторонних.
- 94 Вы проводите отпуск с семьей, так как не представляете себе другого отдыха.
- 95 Вы удовлетворены своей семейной жизнью.
- 96 При возникновении конфликта вы стараетесь вежливо и спокойно объяснить жене (мужу) ее (его) неправоту.
- 97 Вы уделяете много времени и внимания воспитанию детей.
- 98 Ваш(а) муж (жена) способен поступиться своими интересами ради вас.

- 99 Ваш супруг активно участвует в ведении домашнего хозяйства.
- 100 Вы считаете, что супруги должны выполнять любые домашние обязанности.
- 101 Вы стараетесь дома выглядеть не хуже, чем при посторонних.
- 102 Вы в основном решаете вопросы планирования бюджета семьи.
- 103 Ваш(а) муж (жена) часто обсуждает с вами планы на будущее, производственные дела, прочитанные книги, кинофильмы и т. д.
- 104 Супруги должны находить в общении друг с другом совет, поддержку.
- 105 Вы считаете, что супруг должен постоянно стремиться к духовному росту.
- 106 Вы весь свой заработок вкладываете в семейный бюджет.
- 107 Ваш(а) муж (жена) не указывает Вам при посторонних на Ваши недостатки.
- 108 Ваш(а) муж (жена) доказывает свою правоту вплоть до применения силы.
- 109 Вы стремитесь провести отпуск совместно с мужем (женой).
- 110 Вы чутко реагируете на изменение настроения, здоровья у жены (мужа).
- 111 Ваш(а) муж (жена) всегда даст Вам хороший совет.
- 112 Вы считаете, что супруги должны сочувствовать, сопереживать друг другу.
- 113 Ваше возвращение с работы должно приносить радость жене (мужу).
- 114 Вы считаете, что супруги должны разделять интересы и склонности.
- 115 Вы проведете отпуск с семьей только при случайных обстоятельствах.
- 116 Вы помогаете по дому, так как боитесь осуждения близких.
- 117 Вы считаете, что супруги должны вежливо и спокойно объяснять друг другу, в чем они не правы.
- 118 Вы не можете не принимать участие в ведении домашнего хозяйства.
- 119 Вы не хотели бы ничего изменить в своей жизни.
- 120 Для разрешения конфликта вы идете на компромисс.
- 121 Вы знаете об интересах, вкусах, увлечениях, друзьях своего ребенка.
- 122 Ради сохранения хороших отношений вы идете на уступки.
- 123 Ваш(а) муж (жена) при необходимости выполняет и «мужские» и «женские» дела.
- 124 Вы считаете, что супруги могут жертвовать своими личными делами ради семьи.
- 125 Вы считаете, что муж (жена) должен иметь привлекательную внешность.
- 126 Вы решаете в основном вопросы распределения домашних нагрузок.
- 127 Ваш(а) муж (жена) стремится найти в общении с вами поддержку, совет.

- 128 Ваш(а) муж (жена) стремится к постоянному духовному росту.
- 129 Вы считаете, что супруги должны ценить друг в друге стремление к постоянному духовному росту, самоусовершенствованию.
- 130 Вы стараетесь максимально обеспечить материальное благополучие семьи.
- 131 Вы не употребляете бранных и обидных для мужа (жены) выражений.
- 132 Вы считаете, что супруги для разрешения конфликта должны идти на компромисс.
- 133 Вы считаете, что супруги свободное время должны проводить в семье.
- 134 Вы знаете об интересах, вкусах, увлечениях своего мужа (жены).
- 135 Ваш(а) муж (жена) сочувствует, сопереживает вам, когда вам тяжело.
- 136 У вашего мужа (жены) улучшается настроение, когда он (она) идет домой.
- 137 Вы считаете, что супруги должны избегать конфликтов любыми средствами: перевести разговор на другую тему, не отвечать на грубости, выйти.
- 138 Вы считаете, что супруги должны получать от общения радость.
- 139 Вы считаете, что у супругов должны быть общие взгляды на воспитание.
- 140 Вы вежливы с женой (мужем), когда хотите что-либо получить.
- 141 Вы проводите отпуск с семьей, чтобы не прослыть плохим мужем (женой).
- 142 Вы всегда вежливо и культурно разговариваете с мужем (женой).
- 143 Вы считаете, что семья не может существовать без ссор и скандалов.
- 144 Вы стараетесь избежать конфликта любыми средствами.
- 145 Вы считаете, что хороший муж (жена) непременно хочет иметь детей.
- 146 Вы считаетесь с интересами, привычками, вкусами вашей (вашего) жены (мужа).
- 147 Ваш(а) муж (жена) жертвует своим любимым занятием ради семейных дел.
- 148 Ваш(а) муж (жена) имеет привлекательную внешность.
- 149 Вы считаете, что супруги должны быть хорошими сексуальными партнерами.
- 150 Вы доказываете свою правоту любыми способами вплоть до применения грубой силы.
- 151 Вы являетесь для мужа (жены) авторитетом во всех семейных вопросах.
- 152 Вы с удовольствием общаетесь с друзьями, принимаете гостей.
- 153 Ваш(а) муж (жена) ценит в вас стремление к духовному росту.
- 154 Вы считаете, что в семье могут иногда бывать ссоры, скандалы.

- 155 Вы считаете, что в первую очередь надо приобретать то, что надо семье.
- 156 Вы всегда можете внимательно, не перебивая, выслушать мужа (жену).
- 157 Для того чтобы настоять на своем, можно долго не разговаривать с мужем (женой).
- 158 Ваш(а) муж (жена) все свободное время старается проводить в кругу семьи.
- 159 Вы знаете, что для вашего мужа (жены) самое главное в жизни, к чему он (она) стремится.
- 160 Вы стараетесь поддержать мужа (жену) в трудную минуту, одобрить его (ее).
- 161 Вы считаете, что супруги должны выходные и праздники проводить с семьей.
- 162 Чтобы настоять на своем, вы способны долго не разговаривать с мужем (женой).
- 163 Вашему мужу (жене) общение с вами приносит радость, удовлетворение.
- 164 Семья должна быть для мужа (жены) источником безопасности и покоя.
- 165 Вы считаете, что нужно свою правоту доказывать любыми средствами, вплоть до применения грубой силы.
- 166 Вы считаете, что в семье никогда не должно быть ссор, скандалов.
- 167 Вы считаете, что супруги должны поддерживать друг в друге стремление к духовному росту и совершенствованию.
- 168 Вы не мыслите себе семейной жизни с другим брачным партнером.

### Обработка результатов

Каждому варианту ответа соответствует оценка в баллах: а) совершенно не согласен - 2 балла; б) не согласен - 1 балл; в) трудно сказать - 0; г) согласен +1; д) абсолютно согласен +2 балла.

Ответы обоих супругов обрабатываются с помощью ключа по всей сфере жизнедеятельности семьи. Затем составляется сводная таблица результатов.

Таблица В.1 – Образец сводной таблицы результатов

| Номера пунктов | Номер блока | Название блока | Анкета мужа |    |     | Анкета жены |    |     | Кр | Кз | Ук | Исм |
|----------------|-------------|----------------|-------------|----|-----|-------------|----|-----|----|----|----|-----|
|                |             |                | Ож          | См | 01ж | Ом          | Сж | 01м |    |    |    |     |
|                |             |                |             |    |     |             |    |     |    |    |    |     |

Примечания: Ож - оценка жены мужем; См - самооценка мужа; 01ж - ожидания мужа по поводу жены; Ом - оценка мужа женой; Сж - самооценка жены; 01м - ожидания

жены по поводу мужа; Кр - разностный критерий; Кз - знаковый критерий; Ук - уровень конфликтности; Исм - индекс симметрии.

Полученные результаты анализируются с помощью разностного (Кр) и знакового (Кз) критериев. Разностный критерий (Кр) измеряется с помощью сравнения соотношения значений взаимных оценок, самооценок и ожиданий супругов с нормативными типами соотношений (таблица В.2). Совпадение эмпирических соотношений с нормативными выявляет наличие или отсутствие конфликта между супругами, а также указывает на сферу жизнедеятельности семьи, где имеет место открытый конфликт. Об открытом конфликте между супругами свидетельствуют прежде всего отрицательные оценки, особенно взаимные.

Таблица В.2 – Типы соотношения (структур) оценки партнера, ожиданий по поводу партнера и самооценки, характеризующие наличие или отсутствие супружеского конфликта

| Типы соотношений | Значение показателей |                                               |                | Наличие или отсутствие конфликта |
|------------------|----------------------|-----------------------------------------------|----------------|----------------------------------|
|                  | Оценка партнера (О)  | Ожидания по поводу партнера (О <sub>1</sub> ) | Самооценка (С) |                                  |
| 1                | -                    | +                                             | +              | Есть                             |
| 2                | -                    | +                                             | -              | - " -                            |
| 3                | -                    | -                                             | +              | - " -                            |
| 4                | -                    | -                                             | -              | Нет                              |
| 5                | +                    | + (-)                                         | + (-)          | - " -                            |

Для нестабильных супружеских пар характерны сочетания конфликтных структур, для проблемных - сочетания конфликтных и бесконфликтных, а для стабильных - сочетания только бесконфликтных структур оценок.

Знаковый критерий (Кз) характеризует знак соотношения между показателями О и О<sub>1</sub>, О и С. Превышение уровня самооценок и уровня ожиданий над уровнем взаимных оценок, т. е. отрицательная величина полученного значения, свидетельствует о скрытом конфликте.

Степень конфликтности супругов, таким образом, зависит как от наличия открытого, так и скрытого конфликтов между ними, что определяется как уровень конфликтности (Ук) и измеряется в виде суммы двух вышеупомянутых эмпирических критериев - знакового и разностного. Данный показатель измеряет не только степень выраженности конфликтности в поведении супругов, но и степень готовности к конфликтам (потенциальные конфликты).

В качестве дополнительного показателя может также рассчитываться индекс симметрии (Исм) как отношение симметричных для супругов «конфликтных» и «бесконфликтных» структур к общему количеству структур, выявленных во всех сферах жизнедеятельности семьи.

Таблица В.3 – Ключ к обработке данных

| Номера группы вопросов | Номера подгруппы вопросов | Содержание оценки             | Номера пунктов опросника |             |                |
|------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|----------------|
|                        |                           |                               | О                        | С           | О <sub>1</sub> |
| 1                      |                           | Роли                          |                          |             |                |
|                        | 1                         | Мать-отец                     | 1 25 49                  | 73 97 121   | 2 26 145       |
|                        | 2                         | Муж-жена                      | 50 74 98                 | 3 122 146   | 27 51 75       |
|                        | 3                         | Хозяин-хозяйка                | 99 123 147               | 4 28 52     | 76 100 124     |
|                        | 4                         | Мужчина-женщина               | 5 29 148                 | 53 77 101   | 6 125 149      |
| 2                      | 5                         | Глава семьи                   | 30 54 78                 | 102 126 151 | 7 31 55        |
| 3                      | 6                         | Общение                       | 79 103 127               | 8 32 152    | 56 80 104      |
| 4                      | 7                         | Познание                      | 9 128 153                | 33 57 81    | 105 129 167    |
| 5                      | 8                         | Материальные потребности      | 10 34 58                 | 82 106 130  | 11 35 155      |
| 6                      | 9                         | Культура общения              | 59 83 107                | 12 131 156  | 36 60 84       |
| 7                      | 10                        | Досуг                         | 14 38 158                | 62 86 109   | 15 133 161     |
| 8                      | 11                        | Информированность             | 39 63 87                 | 110 134 159 | 16 40 64       |
| 9                      |                           | Защита Я-концепции            |                          |             |                |
|                        | 12                        | Поддержка                     | 88 111 135               | 17 41 160   | 65 89 112      |
|                        | 13                        | Эмоциональный комфорт         | 18 136 163               | 42 66 90    | 113 138 164    |
|                        | 14                        | Согласие                      | 19 43 39                 | 67 91 110   | 16 139 114     |
| 10                     |                           | Уровень моральной мотивации   |                          |             |                |
|                        | 15                        | Непосредственная ситуация     | 20 44 68                 | 92 115 140  |                |
|                        | 16                        | Внешний контроль              | 21 45 69                 | 93 116 141  |                |
|                        | 17                        | Внутренний контроль           | 22 46 70                 | 94 118 142  |                |
| 11                     | 18                        | Удовлетворенность браком      | 23 47 71                 | 95 119 168  |                |
| 12                     |                           | Частота конфликтов            |                          |             |                |
|                        |                           | никогда                       | 24                       |             | 166            |
|                        |                           | иногда                        | 48                       |             | 154            |
|                        |                           | часто                         | 72                       |             | 143            |
| 13                     |                           | Способы разрешения конфликтов |                          |             |                |
|                        |                           | объяснение                    | 13                       | 96          | 117            |
|                        |                           | компромисс                    | 37                       | 120         | 132            |
|                        |                           | отказ                         | 61                       | 144         | 137            |
|                        |                           | бойкот                        | 85                       | 162         | 157            |
|                        |                           | Применение силы               | 108                      | 150         | 165            |

Кроме вышеперечисленных показателей определяется общий уровень взаимных оценок, самооценок и ожиданий супругов. Для этого рассчитываются среднеарифметические значения показателей О, О<sub>1</sub> и С по следующим блокам: 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9. При этом следует иметь в виду

следующее. Блок вопросов «Роли» включает несколько подгрупп (см. табл. 3), поэтому при обработке результатов анкеты используется среднее значение показателей по этим пунктам. Аналогично обрабатываются результаты по блоку «Потребность в защите Я-концепции».

Показатели О, О1 и С по блоку «уровень моральной мотивации» рассчитывается несколько иначе. Сумме данных по подгруппам 15, 16, 17 приписывается обратный знак. Например, если показатель самооценки в этих подгруппах равен соответственно -2, -2, +2 баллов, то окончательная оценка будет равна +2 балла, и наоборот, если имеется ряд показателей +2, +1, -2, то окончательная сумма – «-1» балл.

Блоки жизнедеятельности семьи «Глава семьи», «Досуг» и «Удовлетворенность браком» анализируется только содержательно и используются в качестве дополнительной информации при интерпретации полученных результатов.

Кроме того, могут дополнительно рассчитываться показатели уровня моральной мотивации, степени удовлетворенности браком, частоты и способов разрешения конфликтов.

Анализ и интерпретация результатов

Супружеская пара характеризуется в следующей последовательности.

I. Определяется тип супружеской пары (стабильная, нестабильная, проблемная). С этой целью:

- 1) анализируется соотношение О, О1 и С;
- 2) вычисляется Исм;
- 3) рассматривается соотношение О и С;
- 4) рассматривается соотношение О и О1;
- 5) анализируется средний уровень О, С и О1;
- 6) определяется уровень конфликтности;
- 7) анализируется уровень моральной мотивации;
- 8) анализируется степень удовлетворенности браком.

II. Выявляются особенности потребностных сфер супругов и их сочетания в данной диаде. Для этого изучается иерархия потребностных сфер супругов, а также степень удовлетворенности в браке их ведущих потребностей.

III. Оценивается конфликтность супружеской пары. С этой целью определяются конфликтогенные зоны; частота конфликтов между супругами и способы их разрешения.

Анализ полученных данных позволяет оценить характер супружеских отношений в данной семье, личностные особенности супругов, наличие конфликтов и специфику их проявления в различных сферах жизнедеятельности семьи. Рассмотрим более детально психологическое содержание данных, полученных с помощью методики.

Оценка, самооценка и ожидания - эмпирические показатели характера супружеских отношений. В исследовании авторы исходили из предположения, что супружеский конфликт возникает в результате неудовлетворенности потребностей супругов в различных сферах жизнедеятельности семьи. Для возникновения конфликта существенное значение имеет противоречивость потребностей, а также те ожидания, которые сформировались у супругов к моменту вступления в брак, т. е. конфликт между ними возникает в результате противоречивости представлений супругов относительно реализации собственных потребностей, потребностей партнера и рассогласования этих представлений с ожиданиями по отношению к партнеру.

Некоторые соотношения О, О1 и С, обозначенные как конфликтные и бесконфликтные структуры. Высокая взаимная оценка партнеров независимо от уровня ожиданий и уровня самооценки обоих супругов свидетельствует о позитивной направленности их взаимоотношений. При этом не исключены и негативные оценки партнеров в отдельных сферах жизнедеятельности семьи, но это не оказывает существенного влияния на общий уровень оценок партнеров. Последний является показателем конструктивного способа решения возникающих в этих диадах конфликтов. Он помогает супругам выработать единые позиции и способствует успешному развитию межличностных отношений в семье.

Отрицательные оценки партнера при наличии высокой самооценки и высокого уровня ожиданий к супругу свидетельствуют в основном о серьезном нарушении взаимоотношений, их общей негативной направленности, деструктивном характере конфликтов.

Низкий уровень взаимных оценок при высоком уровне ожиданий в сочетании с низким уровнем самооценки по данным авторов больше присущ разрушающимся, чем развивающимся, супружеским отношениям. Можно предположить, что низкая самооценка одного из супругов, т. е. признание самого себя плохим брачным партнером, может быть связана не с отрицанием возможности удачной семейной жизни вообще, а с дисгармонией в данной брачной диаде.

Согласованность представлений супругов в семейной жизни. Представления о характере семейных взаимоотношений, причинах и основных сферах проявления конфликта очень часто не совпадают у обоих супругов. В качестве эмпирического показателя этого процесса используется Индекс симметрии (Исм). Исследования показали, что симметричность ответов в большей степени присуща стабильным и нестабильным семьям, чем проблемным, причем для первых характерна симметричность бесконфликтных структур, а для вторых - конфликтных. При этом высокая степень согласованности (симметричности) представлений супругов друг о друге и о своей семейной жизни свидетельствует об адекватности осознания

супругами как позитивного, так и негативного характера своих отношений. Рассогласование этих представлений в основном присуще семьям с неустойчивыми отношениями, а также семьям в период взаимной адаптации.

Таким образом, величина Исм является показателем устойчивости характера отношений между супругами (чем ближе его значение к единице, тем выше устойчивость отношений), а его знак «+» или «-» (симметричность конфликтных или бесконфликтных структур) отражает позитивный или негативный характер отношений, т. е. принадлежность данной семьи к группе стабильных или нестабильных семей. Приближение значения Исм к нулю независимо от его знака является показателем проблемности отношений между супругами в данной семье.

Соотношение оценок и самооценок. Как уже было отмечено, отрицательные взаимные оценки супругов свидетельствуют о переходе конфликтов на поведенческий уровень (открытый конфликт). Конфликт может развиваться на уровне взаимоотношений супругов (в виде неудовлетворенности ими), не проявляясь некоторое время непосредственно в их поведении (скрытый конфликт). Такие конфликты могут возникать за счет недостаточной степени удовлетворения супругами в браке своих основных потребностей, низкого уровня взаимопонимания и низкой степени взаимной адаптации. Эмпирически это выражается в преобладании уровня самооценок над уровнем взаимных оценок (даже при отсутствии отрицательных оценок). В свою очередь равные или более высокие взаимные оценки супругов относительно их самооценок соответствуют позитивным супружеским отношениям, отражают чувство любви и взаимопонимания в семье, внимательное и чуткое отношение к брачному партнеру. Превышение самооценки над оценкой партнера свидетельствует о высокой автономности супругов, переходящей во взаимное отчуждение, неадекватной требовательности к партнеру.

Таким образом, положительная величина разности между оценками супругов и их самооценками характеризует позитивный характер отношений и присуща в большей степени стабильным семьям, а отрицательная величина характерна для проблемных и нестабильных семей.

Максимального различия величина оценок и самооценок достигает в нестабильных семьях, что согласуется с результатами проведенного исследования: в разрушающихся браках положительная самооценка брачных партнеров сочетается с их отрицательными взаимными оценками.

Соотношение оценок и ожиданий. Напряженность в межличностных отношениях, которая может привести к переходу конфликта на поведенческий уровень, возникает также вследствие рассогласования уровня взаимных оценок и ожиданий супругов.

Самый высокий уровень ожиданий имеет место в нестабильных семьях, где он сочетается с самым низким из всех трех групп семей уровнем взаимных оценок. Взаимоотношения супругов в проблемных семьях характеризуются более высокими взаимными оценками и более низким уровнем ожиданий. Однако уровень их ожиданий значительно превосходит уровень взаимных оценок супругов.

Стабильные семьи характеризуются превышением уровня взаимных оценок над уровнем ожиданий к партнеру. В этих семьях к моменту вступления в брак у супругов сложилась достаточно гибкая система брачных ожиданий, ясно осознаются достоинства данного партнера и ценность конкретного брака.

Как уже указывалось выше, соотношение  $O$ ,  $O_1$  и  $C$ , вычисление знаков разностей  $O-C$ ,  $O-O_1$  необходимо для выяснения вопроса о сферах возникновения и проявления конфликтов в данной супружеской паре. Для диагностики степени конфликтности в семье оценивается показатель - Уровень конфликтности ( $Ук$ ). Вместе с  $Исм$  и уровнем удовлетворенности браком (оценкой самими супругами удовлетворенности своими семейными отношениями)  $Ук$  позволяет определить тип обследуемой семьи (таблица В.4).

Таблица В.4 – Средние значения показателей и тип семьи

| Тип семьи    | Показатели |     |         |     |     |         |       |    |                        |
|--------------|------------|-----|---------|-----|-----|---------|-------|----|------------------------|
|              | Ож         | Сж  | $O_1$ ж | Ом  | См  | $O_1$ м | Исм   | Ук | Удовлетво-<br>ренность |
| Стабильная   | 4,6        | 3,9 | 4,1     | 4,0 | 4,3 | 3,8     | 0,9   | 25 | 3,0                    |
| Проблемная   | 2,1        | 2,7 | 3,5     | 1,7 | 2,5 | 3,5     | -0,05 | 60 | 1,0                    |
| Нестабильная | 2,1        | 3,5 | 4,3     | 0,9 | 2,4 | 4,3     | -0,2  | 50 | -0,4                   |

Примечание – Ож, Сж и  $O_1$ ж - показатели жены; Ом, См и  $O_1$ м показатели мужа.

## Методика «Шкала тактики поведения в конфликте» (М. Штраус и С. Штайнметц)

М. Штраус и С. Штайнметц разработали «Шкалу тактики поведения в конфликтах» для изучения конфликтов между членами семьи. Приведенный ниже пример предназначен для оценивания конфликтов между родителями, инструкции легко переделать для оценивания конфликтов между любым другими членами семьи (таблица В.5).

Инструкция: Это список того, что твои папа и мама могут делать, когда у них конфликт. Вспомни все, а не только самые серьезные размолвки, и укажи, как часто при этом каждый из них совершает поступки, перечисленные ниже. Используя расшифровку, обведи кружком число, которое лучше всего показывает, как твои папа и мама решают свои проблемы. 0 — никогда; 1 — почти никогда; 2 — иногда; 3 — почти всегда; 4 — всегда.

Таблица В.5 – Опросник

|   | Стараются обсуждать спокойно                                     | Мама      | Папа      |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| А | Обсуждают вопрос спокойно                                        | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Б | Ищут информацию для решения вопроса                              | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| В | Ищут информацию для решения вопроса                              | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Г | Призывают кого-то еще, чтобы рассудили и помогли                 | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Д | Много спорят, но не кричат и не визжат                           | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Е | Кричат, визжат и оскорбляют друг друга                           | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Ж | Надуваются и отказываются разговаривать                          | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| З | Бросают что-нибудь (но не друг в друга) или разбивают что-нибудь | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| И | Бросают чем-нибудь друг в друга                                  | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| К | Выбегают из комнаты                                              | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Л | Толкают, хватают или тащат друг друга                            | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| М | Бьют (или пытаются ударить) один другого чем-нибудь тяжелым      | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| Н | Угрожают ударить или бросить чем-нибудь друг в друга             | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |
| О | Бьют (или пытаются ударить) другого, но не чем-нибудь            | 0 1 2 3 4 | 0 1 2 3 4 |

## **Опросник «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (Ю.Алешина, Л.Гозман, Е.Дубовская)**

Методика дает возможность охарактеризовать обследуемую пару по ряду параметров: наиболее конфликтогенные сферы супружеских отношений, степень согласия (или несогласия) в ситуациях конфликта, уровень конфликтности в паре. Эти характеристики могут быть полезны как в исследованиях разных сторон супружеских взаимоотношений, так и при диагностике с целью дальнейшей коррекции.

Методика представляет собой тест-опросник, содержащий описание 32 ситуаций супружеского взаимодействия, которые носят конфликтный характер.

В качестве ответа респондентам (испытуемым) предлагается шкала возможных реакций на определенную ситуацию, в которую заложены два признака: активность или пассивность реакции и согласие или несогласие с партнером (стороной в конфликте). Левый полюс шкалы – активное выражение несогласия, не согласное нейтральное отношение, пассивное выражение согласия и, наконец, правый полюс – активное выражение согласия. Делениям шкалы приписываются значения в баллах соответственно от «-2» до «+2».

Инструкция к тесту. «В отношениях между супругами довольно часто бывают недоразумения, столкновение интересов, противоречия. Вам предлагаются (ниже приводятся) достаточно типичные ситуации, такие же или почти такие же возникают в каждой паре. Бывали они, наверное, и у вас. Пожалуйста, выберите тот вариант из предлагаемых ответов (см. шкалу ответов), который в наибольшей степени близок к тому, как Вы себя ведете в подобных ситуациях. Не стоит слишком долго задумываться над выбором ответа, так как в данном случае не может быть ответов «правильных» и «неправильных». Отметьте на ответном листе номер того варианта, который показался Вам наиболее подходящим и переходите к следующей ситуации. Все ответы будут сохранены в тайне».

Шкала ответов:

- **-2:** категорически не согласна (не согласен) с тем, что он (она) делает и говорит в данной ситуации; активно выражаю несогласие и настаиваю на своем.
- **-1:** не согласна (не согласен) с тем, что он (она) делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю обсуждения.
- **0:** ничего не предпринимаю, не высказываю свое отношение, жду дальнейшего развития событий.
- **1:** в целом согласен(а) с тем, что говорит он (она), но не считаю необходимым выражать свое отношение.
- **2:** полностью согласен(а) с тем, что он (она) делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его (ее) и одобряю.

### Вариант для женщины

1 Вы пригласили своих родственников в гости. Муж, зная об этом, неожиданно поздно вернулся домой. Вас это огорчило, и после ухода гостей Вы высказываете мужу свое огорчение, а он не может понять причины недовольства. Вы...

- a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- e) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

2 Муж уже много раз обещал сделать Вам кое-что по дому, но по-прежнему им ничего не сделано. Вы...

- a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- e) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

3 Вы долго стояли в очереди в магазине. Продавщица все время отвлекалась, грубила покупателям. Когда подошла Ваша очередь, муж, на Ваш взгляд, слишком резко начал говорить с ней. Вы неприятно удивлены его тоном. Вы...

- a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- e) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

4 Уже поздно, ребенку пора ложиться спать, но ему не хочется, а муж все-таки пытается отправить его в кровать. Вы вмешиваетесь и разрешаете ребенку еще немного поиграть, говоря, что завтра выходной. Муж настаивает. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю

5 Вы договорились выходной провести вместе дома. Но неожиданно Вам позвонили родители и позвали к себе. Вы сразу же начали собираться. Муж недоволен, что нарушились Ваши совместные планы. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

6 У мужа плохое настроение. Вы догадываетесь, что у него неприятности на работе, хотя он ничего не говорит. Вы пытаетесь вызвать его на беседу, но он уходит от разговора. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

7 Вы с мужем приглашены на день рождения друга, денег на подарок недостаточно. Вам кажется, что именно муж в этом месяце потратил их слишком много. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

8 Ваша подруга делится с Вами и Вашим мужем своими проблемами и переживаниями. Одно из замечаний мужа, на Ваш взгляд, выпадает из общего тона разговора и обидно для собеседницы. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

9 Вам обоим нужно задержаться на работе, и некому побыть с ребенком. Вы считаете, что Ваши дела важнее, и это должен сделать муж, но он не соглашается. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

10 Вы начали ремонт квартиры. Неожиданно оказалось, что эта затея обойдется дороже, чем Вы предполагали. Муж с самого начала скептически

относился к Вашим планам, а теперь еще сердит на Вас за непредвиденные расходы. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

11 У Вас есть любимое занятие. Муж советует приобщить к этому делу ребенка. Вы считаете, что ребенок будет Вам мешать, а муж продолжает настаивать. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

12 Вы собираетесь уйти из дома по делам, а муж хочет с Вами поговорить и недоволен, что Вы отказываетесь задержаться на несколько минут. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

13 С юности у Вас осталось много друзей-мужчин. Вы с удовольствием общаетесь с ними, они заходят к Вам в гости. У мужа все эти визиты вызывают недовольство. Вы...

- а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

14 Вы зашли к мужу на работу. Его не оказалось на месте, и, пока Вы его ждали. Вам явно удалось завоевать симпатии его коллег-мужчин. Вас удивила негативная реакция мужа. Вы...

- а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) Полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

15 Вам кажется, что муж не на то тратит деньги. Вот он опять купил ненужную, на Ваш взгляд, вещь, но муж считает, что она необходима в доме. Вы...

- а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;
- б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

16 Вы просите мужа помочь ребенку приготовить уроки, потому что сами хуже знакомы с этим предметом, а муж продолжает заниматься своими делами, отправляет ребенка к Вам, говоря, что ему некогда. Вы...

- а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

17 В последнее время на работе Вы много общаетесь с одним из Ваших коллег. Вы часто звоните друг другу, упоминаете о нем в разговорах с мужем. Мужу это не нравится. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

18 Вы случайно встретили старую подругу, разговорились с ней, и она уговорила Вас зайти к ней домой. Вы пробыли с ней весь вечер и поздно вернулись домой. Муж беспокоился и, когда Вы вернулись домой, высказал Вам свое недовольство. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

19 За несколько дней до зарплаты опять возник разговор о том, что денег не хватает. Муж считает, что Вы недостаточно делаете для обеспечения семьи. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

20 Вы провели вечер с новыми друзьями, которые нравятся мужу, но Вам не очень симпатичны. На Ваш взгляд, с ними было скучновато, но Вы пытались это не показать, а по дороге домой муж неожиданно высказал свое недовольство тем, как Вы вели себя с его друзьями. Вы...

a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

21 Ваш муж собирается к своим старым друзьям в гости. Вам хотелось бы пойти с ним, но он не предлагает этого. Вы...

a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

22 У вас есть любимое увлечение, которому Вы уделяете свободное время. Муж не разделяет этого интереса и даже выражает открытое недовольство. Вы...

a) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

b) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

23 Муж наказал ребенка, по Вам кажется, что проступок не столь серьезен, и Вы начинаете играть с ребенком. Муж недоволен этим. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

24 В гостях у друзей Вас познакомили с привлекательной женщиной. Ваш муж в течение всего вечера сидел рядом с ней, танцевал и о чем-то оживленно беседовал. Вас это задело. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

25 Вы собирались провести воскресенье дома, но оказалось, что муж обещал друзьям навестить их. Вам очень не хочется идти. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

26 Вы рассказали подруге о своих семейных проблемах. Муж узнал об этом и был очень недоволен, так как считает, что не стоит рассказывать всем и каждому о подобных вещах. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

27 Муж давно просил зашить ему брюки. Сегодня он хотел бы их надеть, но они остались незашитыми. Он высказывает свое недовольство, несмотря на то, что знает, что Вам было некогда. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

28 Знакомый Вашей семьи уже не в первый раз подвел Вас, и Вы считаете, что необходимо высказать свое недовольство. Муж говорит, что не стоит придавать этому большого значения. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

29 У Вас плохое настроение, и Вам хочется поделиться с мужем своими переживаниями, сомнениями. Вы пытаетесь заговорить с ним, но он не замечает Вашего состояния и отвечает, что поговорить можно позже, а сейчас ему некогда. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

30 Приятель мужа позвонил и попросил Вас передать кое-что мужу, как только тот вернется домой. У Вас было много дел, и Вы вспомнили об этом только поздно вечером. Муж был очень недоволен и резко сказал, что Ваша необязательность уже не в первый раз ставит его в неловкое положение. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

31 Вечером Вы собираетесь вместе с мужем посмотреть телевизор, однако Ваши интересы пересекаются — Вам хочется смотреть передачи по разным программам. Каждый из Вас настаивает на своем. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

32 Вы обсуждаете с друзьями планы совместного отдыха. Муж неожиданно начинает резко выступать против Вашего предложения. Вы...

а) категорически не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ему и настаиваю на своем;

б) не согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласна с тем, что муж делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласна с тем, что муж делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю его и одобряю.

### **Вариант для мужчин**

1 Вы пригласили своих родственников в гости. Жена, зная об этом, неожиданно поздно вернулась домой. Вас это огорчило и после ухода гостей. Вы высказываете жене свое огорчение, а она не может понять причины недовольства. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

2 Жена давно обещала сделать кое-что по дому и опять ничего не сделала. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

3 Жена давно обещала сделать кое-что по дому и опять ничего не сделала. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

4 Жена давно обещала сделать кое-что по дому и опять ничего не сделала. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

5 Жена давно обещала сделать кое-что по дому и опять ничего не сделала. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

6 У жены плохое настроение. Вы догадываетесь, что у нее неприятности на работе, хотя она ничего не говорит. Вы пытаетесь вызвать ее на разговор, но она уходит от беседы. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

7 Вы с женой приглашены на день рождения друга, денег на подарок недостаточно. Вам кажется, что именно жена в этом месяце потратила слишком много денег. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

8 Ваш друг делится с Вами и Вашей женой своими проблемами и переживаниями. Одно из замечаний Вашей жены, на Ваш взгляд, выпадает из общего тона разговора и обидно для собеседника. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

9 Вам обоим нужно задержаться на работе, и некому побыть с ребенком. Вы считаете, что Ваши дела важнее, и жена должна сделать это, но она не соглашается. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

10 Вы начали ремонт квартиры. Неожиданно оказалось, что эта затея обойдется дороже, чем Вы предполагали. Жена с самого начала скептически относилась к Вашим планам, а теперь очень сердита на Вас за непредвиденные расходы. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

11 У Вас есть любимое занятие, жена советует приобщить к этому ребенка. Вы же считаете, что ребенок будет Вам мешать, а жена продолжает настаивать на своем. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

12 Вы собираетесь уйти из дома по делам, а жена хочет с Вами поговорить и недовольна, что Вы отказываетесь задержаться хотя бы на несколько минут. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

13 С юности у Вас осталось множество друзей-женщин. Вы с удовольствием общаетесь с ними, они заходят к Вам в гости. У жены эти визиты вызывают недовольство. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

14 Вы зашли к жене на работу. Ее не оказалось на месте, и, пока Вы ее ждали, Вам явно удалось завоевать симпатии ее коллег-женщин. Вас удивила негативная реакция жены. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

15 Вам кажется, что жена периодически не на то тратит деньги, вот она купила ненужную, на Ваш взгляд, вещь, но жена считает, что она необходима в доме. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

16 Вы просите жену помочь ребенку подготовить уроки, потому что сами хуже знакомы с этим предметом, а она продолжает заниматься своим делом и отсылает ребенка к Вам, говоря, что ей некогда. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

17 В последнее время на работе Вы много общаетесь с одной из Ваших сотрудниц. Вы часто звоните друг другу, упоминаете о ней в разговорах с женой. Ей это явно неприятно. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

18 Вы случайно встретились со своим старым приятелем, разговорились с ним, и он уговорил Вас зайти к нему домой. Вы пробыли с ним весь вечер и поздно вернулись домой. Жена беспокоилась и, когда Вы вернулись, высказала Вам свое недовольство. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

19 За несколько дней до зарплаты опять возник разговор о том, что денег не хватает. Жена считает, что Вы недостаточно делаете для обеспечения семьи. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

20 Вы провели вечер с новыми друзьями, которые нравятся жене, но Вам не очень симпатичны. На Ваш взгляд, с ними было скучновато, но Вы пытались этого не показывать. По дороге домой жена неожиданно высказала свое недовольство тем, как Вы вели себя с ее друзьями. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

21 Ваша жена собирается к своим старым друзьям в гости. Вам хотелось бы пойти с ней, но она не предлагает этого. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

22 У Вас есть любимое увлечение, которому Вы уделяете свободное время, жена не разделяет этого интереса, даже выражает открытое недовольство. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

23 Жена наказала ребенка, но Вам кажется, что проступок не столь серьезен, и Вы начинаете играть с ребенком. Жена недовольна этим. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

24 В гостях Вас познакомили с интересным мужчиной. Ваша жена в течение всего вечера сидела рядом с ним, танцевала только с ним и о чем-то оживленно беседовала. Вас это задело. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

25 Вы собираетесь провести воскресенье дома, но оказывается, что жена обещала друзьям навестить их. Вам очень не хочется идти. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

26 Вы рассказали другу о Ваших семейных проблемах, жена узнала об этом и была очень недовольна, так как считает, что не стоит рассказывать всем и каждому о подобных вещах. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

27 Жена давно просила Вас починить утюг. Сегодня она хотела им воспользоваться, но он оказался непочиненным. Она высказала Вам свое недовольство, несмотря на то, что знает, что Вам было некогда. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

28 Знакомая Вашей семьи уже не в первый раз подвела Вас, и Вы считаете, что ей необходимо высказать свое недовольство открыто. Жена говорит, что не стоит придавать этому большого значения. Вы...

а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

29 У Вас плохое настроение, и Вам хочется поговорить с женой и поделиться своими переживаниями и сомнениями с ней, но она не замечает Вашего состояния и отвечает, что поговорить можно позже, а сейчас ей некогда. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

30 Приятельница жены позвонила и попросила Вас передать жене кое-что, как только та вернется домой. У Вас было много дел, и Вы вспомнили об этом только поздно вечером. Жена была очень недовольна и резко сказала, что Ваша необязательность ставит ее в неловкое положение уже не в первый раз. Вы...

a) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;

b) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;

c) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;

d) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;

e) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

31 Вечером Вы собираетесь вместе с женой смотреть телевизор, однако Ваши интересы пересекаются - Вам хочется смотреть передачи по разным программам. Каждый из Вас настаивает на своем. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

32 Вы обсуждаете планы совместного отдыха с друзьями, и жена неожиданно начинает резко выступать против любого Вашего предложения. Вы...

- а) категорически не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно возражаю ей и настаиваю на своем;
- б) не согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, демонстрирую свое недовольство, но избегаю открытого обсуждения;
- с) ничего не предпринимаю, не высказываю своего отношения, жду дальнейшего развития событий;
- д) в целом согласен с тем, что жена делает и говорит, но не считаю необходимым открыто выражать свое отношение;
- е) полностью согласен с тем, что жена делает и говорит в данной ситуации, активно поддерживаю ее и одобряю.

Ключ к обработке. Изучение конфликтов в супружеских парах позволило авторам методики выделить 8 сфер, в которых чаще всего происходят столкновения:

- Проблемы отношений с родственниками и друзьями: 1, 5, 8, 20;
- Вопросы, связанные с воспитанием детей: 4, 11, 16, 23;
- Проявление стремления к автономии: 6, 18, 21, 22;
- Нарушение ролевых ожиданий: 2, 12, 27, 29;
- Рассогласование норм поведения: 3, 26, 28, 30;
- Проявление доминирования одним из супругов: 9, 25, 31, 32;
- Проявление ревности: 13, 14, 17, 24;
- Расхождения в отношении к деньгам: 7, 10, 15, 19.

Кроме того, ситуации могут быть разделены на две группы по основаниям «виновного в конфликте». Слово «вина» взято в кавычки, так как речь идет не о реальной виновности (которую часто вообще трудно выявить), а о поводе к ссоре: в ситуациях № 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 31 в большей степени в возникновении конфликта «виноват» респондент; в ситуациях №1, 2, 3, 6, 7, 8, 12, 15, 16, 20, 21, 24, 25, 28, 29, 32 такой повод дал супруг (супруга).

Обработка и интерпретация теста. Результаты исследований получают путем расчета общего индекса (среднее арифметическое по каждому блоку).

Значения индексов меняются от -2 до 2. Отрицательное значение индекса говорит о негативной реакции респондента в конфликтных ситуациях, положительные – о позитивных реакциях. Значения, близкие к 1 (или к -1) подчеркивают пассивный характер поведения при семейных недоразумениях, а близкие к 2 (или к -2) говорят об активной позиции в данной ситуации.

Полученные результаты дают возможность говорить и об общем уровне конфликтности в паре. Чем ближе значения общего индекса к -2, тем более конфликтный характер носит взаимодействие супругов.

Источник

Тест «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» // Психологические тесты / Под ред. А.А.Карелина: В 2т. – М., 2001. – Т.2. С.179-191.

## **Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С.И. Ерина)**

Назначение теста. Оценка уровня или шкалы ролевого конфликта (РК) предназначается для дифференцировки руководителей, воспринимающих свою позицию в условиях перекрестных давлений как конфликтную и как неконфликтную, то есть позволяет диагностировать наличие психологического конфликта по степени его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу:

- полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем;

- методика может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о состоянии взаимоотношений конкретного менеджера в системе управления, о его трудностях и проблемах в этом плане;

- методика позволяет диагностировать неблагополучные, слабые звенья в системе управления путем сравнительного анализа актуальных проблем роли руководителя у начинающих и опытных, успешных и неуспешных руководителей и т. д., что необходимо для подготовки, обучения и повышения квалификации управленческого персонала;

- показатели, полученные по шкале РК, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

Инструкция к тесту. Вам предлагается перечень суждений, отражающих ситуации, с которыми вы как руководитель первичного звена управления встречаетесь в своей повседневной работе. Внимательно прочитайте суждения и ответьте, в какой мере каждое из них вызывает у вас негативное отношение, эмоциональную напряженность и конфликтные переживания. Возможные ответы, представленные в бланке ответов, следующие: «в очень высокой степени», «в высокой степени», «в средней степени» (иногда вызывают эмоционально напряженные и конфликтные переживания, иногда – нет), «в слабой степени», «в очень слабой степени» (я совсем безразличен к этим ситуациям).

Если вы не можете решить, как ответить, постарайтесь выбрать предпочтительный вариант ответа, исходя из того, что все-таки чаще вы испытываете в этой ситуации.

Текст опросника

- 1 Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют

- противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.
- 2 Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.
  - 3 Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.
  - 4 Бывает, что руководство и исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.
  - 5 Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, исполнители считают, что я должен прежде всего быть чутким, внимательным, входить в «их положение».
  - 6 Случается, что разные представления о моих обязанностях у руководства и исполнителей доставляют мне много хлопот, неприятностей.
  - 7 Бывает, что я получаю одновременно два или более срочных задания от руководителей разного уровня управления (например, от непосредственного и вышестоящего или от начальника и его заместителей). Оба считают свое задание первоочередным.
  - 8 Случается, что когда я применяю «мягкие» меры воздействия, мной недоволено руководство, а если «жесткие», то исполнители.
  - 9 Мне приходится работать в ситуациях, когда исполнители ждут от меня одного решения, а руководство другого.
  - 10 При решении производственных вопросов мне приходится совершать такие поступки (действия), которые признаются одними людьми и отвергаются другими, причем мнение и тех и других я должен учитывать в одинаковой степени.
  - 11 Бывает, что я должен одновременно удовлетворять требованиям (ожиданиям) и руководства, и исполнителя, а они не всегда совпадают.
  - 12 Иногда знаешь, что нельзя так делать, но в интересах дела, производства приходится поступать (выполнять).
  - 13 Бывает, что заработная плата не компенсирует моих усилий по выполнению моих производственных обязанностей.
  - 14 Я чувствую, что у меня слишком много обязанностей и маловато прав. Случается, что я должен и имею право наказать за проступок «по всей строгости закона», а обстоятельства таковы, что приходится ограничиваться только разговором или другим легким наказанием.
  - 15 Мне приходится требовать соблюдения трудовой дисциплины в условиях неритмичности и простоев производства.
  - 16 Мне случается получать задания без необходимых для их выполнения людских резервов и материалов.

- 17 Бывает, что требуют выполнять задание немедленно, а мы в это время выполняем другое, не менее срочное задание.
- 18 Бывает, что приходится жертвовать качеством, для того чтобы сделать большее количество, а это лежит на моей совести.
- 19 Я постоянно работаю на пределе моих сил.
- 20 Бывает, что для того, чтобы выполнить задание, приходится поступиться некоторыми установленными правилами (инструкциями).
- 21 Бывает, что за одну смену невозможно сделать все, что нужно, весь планируемый объем работ.
- 22 Мне приходится выполнять работу, которая не соответствует моим желаниям, устремлениям.
- 23 Случается, что меня затрудняет работа в условиях, когда я обращаюсь к исполнителям с просьбами, советами (уговорами), а руководство ко мне – с приказами и «нажимами».
- 24 Мне приходится разрешать споры, разногласия (конфликты) среди исполнителей, а я чувствую, что роль судьи не для меня.
- 25 Мне приходится делать ежедневно большое количество бесполезной, ненужной и несвойственной моему положению работы, а это выводит меня из себя.
- 26 Меня тяготит постоянный контроль за поведением и работой других.
- 27 Мне приходится работать в условиях, когда я не вижу перспективы своего служебного роста.
- 28 Мне приходится работать в условиях, когда престиж непосредственно руководителя на нашем предприятии не так высок, как мне хотелось бы.
- 29 Мне часто приходится выполнять работу не так, как мне хотелось бы.
- 30 Мне приходится работать в условиях, когда мое мнение о способах выполнения работы расходится с мнением руководства, а это осложняет работу.
- 31 Меня беспокоит (угнетает), что не мне лежит большая ответственность.
- 32 Мне приходится выполнять задания (действовать) по указке руководителя, хотя я лично имею совершенно другое мнение на этот счет.
- 33 Бывает, что, когда я действую против ожиданий, требований моей группы, подчиненных мне исполнителей, мне не по себе.
- 34 Бывает, что количество обязанностей, которые я должен выполнять, мешает хорошему качеству их выполнения.
- 35 Случается, что моя работа служит помехой (препятствием) для моей семейной (личной) жизни из-за большой занятости и постоянных задержек на производстве.
- 36 На мне «висит» столько обязанностей и всяких дел на работе, что не передохнуть.
- 37 Мне приходится выполнять противоречивые обязанности, а это всегда

вызывает внутреннюю напряженность.

- 38 Случается, что нелегко учитывать интересы разных людей, групп, так как часто они слишком противоречивы.

#### Обработка и интерпретация результатов теста

Все утверждения, отнесенные опрашиваемым к группе: «в очень высокой степени», оцениваются пятью баллами; «в высокой степени» – четырьмя баллами; «в средней степени» – тремя баллами; «в слабой степени» – двумя баллами; «в очень слабой степени» – одним баллом.

Итоговый балл складывается из суммы баллов по каждому вопросу. Полученный путем суммирования общий балл по шкале рассматривается как «сырой», который затем переводится в стандартные единицы (Т). Эта процедура осуществляется по таблице (Таблица В.6).

Таблица В.6 – Перевод «сырых» значений (Х) в стандартные (Т)

| Х  | Т  | Х   | Т  | Х   | Т  |
|----|----|-----|----|-----|----|
| 46 | 22 | 92  | 42 | 127 | 57 |
| 58 | 27 | 95  | 43 | 129 | 58 |
| 60 | 28 | 97  | 44 | 131 | 59 |
| 63 | 29 | 99  | 45 | 133 | 60 |
| 64 | 30 | 101 | 46 | 136 | 61 |
| 70 | 32 | 104 | 47 | 139 | 62 |
| 71 | 33 | 106 | 48 | 140 | 63 |
| 74 | 34 | 108 | 49 | 143 | 64 |
| 76 | 35 | 110 | 50 | 145 | 65 |
| 79 | 36 | 113 | 51 | 147 | 66 |
| 81 | 37 | 115 | 52 | 151 | 67 |
| 83 | 38 | 117 | 53 | 152 | 68 |
| 85 | 39 | 120 | 54 | 154 | 69 |
| 87 | 40 | 122 | 55 | 157 | 70 |
| 90 | 41 | 124 | 56 | 164 | 73 |
|    |    |     |    | 168 | 75 |

После этого полученное выражение сопоставляется с величиной, характеризующей зоны ролевого конфликта по степени выраженности. Таких зон три: высокая, средняя, низкая; соответственно этому выделяются и три группы лиц по степени выраженности ролевого конфликта.

133 балла и выше относятся к группе с высоким уровнем ролевого конфликта.

В группу с низким уровнем конфликта попадают руководители при наличии 85 баллов (по шкале РК) и ниже.

К группе со средней степенью выраженности ролевого конфликта относятся респонденты, получившие свыше 85 баллов и до 133.

После вывода о том, к какой группе по степени выраженности РК относится опрашиваемый, следует провести качественный анализ полученной информации. Он должен дать нам ответ на вопрос, какие же ситуации, какого типа ролевого конфликта вызывают наибольшую напряженность и негативное отношение со стороны респондента. Это удобно сделать на основе регистрационного бланка, в котором типы РК обозначены символами АВДС. По мнению С.И. Ериной, операциональные типы РК основаны на степени выраженности «противоречивости-непротиворечивости» и «совместимости-несовместимости» между:

А (утверждения с 1 по 11) – различными ожиданиями от разных групп «сверху» и «снизу»;

В (утверждения с 12 по 22) – сложившимися условиями (например, частичная оплата труда или существенные сроки ее задержки, жесткие временные сроки и ограниченные средства) и соблюдением ролевых требований руководителя (поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.);

С (утверждения с 23 по 33) – ожиданиями, обращенными к нескольким ролям для одной и той же личности, которые порой требуют противоречивого поведения, то есть РК, вызванные рассогласованиями в множественном ролевом диапазоне руководителя;

Д (утверждения с 34 по 39) – внутренними устремлениями, стандартами, ценностями личности и требованиями выполняемой роли, например, когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Для повышения корректности сравнения уровня выраженности исследуемых типов РК, на наш взгляд, целесообразно ввести для показателя С коэффициент 1,85, то есть полученные данные умножить на предложенный коэффициент. В этом случае объективность сравнительного анализа РК, несомненно, возрастет.

Источники

Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя (С.И.Ерина) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.203-207.

## Методика «Конфликтные ситуации» (А. Ершов)

Методика выявления преобладания у руководителя в решении конфликтов четырех ориентации: Д – на интерес дела, цели, плана и т.д.; С – на себя, на свой личный опыт; О – на официальную субординацию, мнение вышестоящего руководителя; К – на коллектив, поддержку хороших отношений с окружающими.

Преобладание суммы Д и С – инициативный тип; О и К – исполнительный тип. Предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых снабжена четырьмя вариантами решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Помните, что на каждую ситуацию вы можете выбрать только один ответ.

Д - 1г, 2а, 3а, 4б, 5в, 6а, 7а, 8в, 9б, 10г. С - 1в, 2в, 3б, 4г, 5г, 6б, 7г, 8б, 9в, 10в. О - 1а, 2б, 3г, 4в, 5а, 6г, 7в, 8а, 9г, 10а. К - 1б, 2г, 3в, 4а, 5б, 6в, 7б, 8г, 9а, 10б.

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

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

- а) буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего задания;
- б) все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник;
- в) выражу свое несогласие с решением начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, поручаемые подчиненному без предварительного согласования со мной. Совместно договоримся об очередности выполнения заданий;
- г) в интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжить начатую работу.

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

- а) мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решить сам конфликт- это их личное дело;
- б) поручу разобраться в этом общественные организации;
- в) прежде всего мне надо разобраться в причинах конфликта и самому найти способ их примирить. Впоследствии обязательно привлеку общественность;
- г) выясню, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и буду воздействовать на них через этих людей.

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

Что предпринять в данной ситуации?

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

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

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

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

Ситуация 4 Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый из претендентов отличается перечисленными ниже качествами. Выберите одного кандидата:

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

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

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

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

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

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

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

в) третий обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, неконтактен, но зато очень опытный специалист, умелый

организатор, творчески выполняет любую работу и добивается оптимальных результатов;

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

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

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

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

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

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

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

Как вы поведете себя в такой ситуации?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

К какой из четырех точек зрения присоединитесь вы:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Методика Томаса - Килманна**

К. Томас, Р. Килманн (в адаптации Н.В. Гришиной)

Методика предназначена для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации.

По мнению К. Томаса и Р. Килмана, выделяет следующие способы регулирования конфликтов: а) конфронтация (соревнование, соперничество), которое выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека; б) приспособление (уступчивость), означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого; в) компромисс, как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок; г) уклонение (уход, игнорирование), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей; д) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Возможности каждой из пяти стратегий.

1 Уклонение эффективно в ситуациях, когда партнер обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью используйте любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего постыдного или унижительного. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока на руках мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно — это часто единственно верная стратегия.

2 Приспособление естественно в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека, как для его оппонента, или отношения с оппонентом представляют собой самостоятельную ценность, значимее достижения цели. Это непредсказуемая по своим последствиям стратегия. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.

3 Конфронтация — стратегия для серьезных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в конфликте, а то и вовсе

проиграть. Кроме того, применение конфронтации для решения проблем в личных отношениях чревато отчуждением.

4 Сотрудничество — это не столько стратегия поведения, сколько стратегия взаимодействия. Она незаменима в близких, продолжительных и ценных для обоих партнеров отношениях, при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей.

5 Компромисс или торг о взаимных уступках. Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. Бывает необходим для сохранения отношений, особенно в тех случаях, когда возместить интересы сторон невозможно.

Инструкция. Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях? Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой паре обведите кружком вариант А или В, более характерный для Вашего поведения. Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными. Если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

Опросник.

- 1 А. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.  
В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.
- 2 А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.  
В. Я пытаюсь учесть все интересы: свои и оппонента.
- 3 А. Обычно я твердо стою на своем.  
В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.
- 4 А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.  
В. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны.
- 5 А. При выработке решения ищу помощи со стороны других.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
- 6 А. Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека.  
В. Я пытаюсь навязать другим свою позицию.
- 7 А. Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать.  
В. Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие.
- 8 А. Обычно я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.
- 9 А. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.

- В. Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад.
- 10 А. Я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 А. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.  
В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.
- 12 А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.  
В. Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит.
- 13 А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я настаиваю на принятии моих условий.
- 14 А. Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями.  
В. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.
- 15 А. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
- 16 А. Я стараюсь щадить чувства других.  
В. Я пытаюсь убедить оппонента в выгодности принятия моих условий.
- 17 А. Обычно я твердо настаиваю на своем.  
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
- 18 А. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше  
В. Я согласен кое в чем уступить оппоненту, если он тоже кое в чем мне уступит.
- 19 А. Я пытаюсь сразу же, открыто, обсудить все интересы и спорные вопросы.  
В. Я пытаюсь отложить принятие решения, чтобы иметь время тщательно его обдумать.
- 20 А. Я пытаюсь сразу же обсудить противоречия.  
В. Я пытаюсь найти справедливое сочетание из выгод и уступок для каждого из нас.
- 21 А. При подготовке к переговорам я стараюсь учитывать интересы оппонента.  
В. Я больше склонен к непосредственному и открытому обсуждению проблемы.
- 22 А. Я стараюсь найти позицию, находящуюся между позицией оппонента и моей.

- В. Я настаиваю на своих интересах.
- 23 А. Очень часто я стараюсь удовлетворить все интересы, свои и оппонента.  
В. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.
- 24 А. Я стараюсь пойти навстречу оппоненту, если его условия слишком для него много значат.  
В. Я пытаюсь склонить оппонента к компромиссу.
- 25 А. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.  
В. При подготовке к переговорам я пытаюсь учитывать интересы оппонента.
- 26 А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я почти всегда пытаюсь удовлетворить все пожелания, как свои, так и оппонента.
- 27 А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.  
В. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.
- 28 А. Обычно я твердо стою на своем.  
В. При выработке решения я постоянно ищу помощи со стороны других.
- 29 А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».  
В. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.
- 30 А. Я стараюсь щадить чувства других.  
В. Я всегда стараюсь найти решение проблемы совместно с оппонентом.

### **Ключ к опроснику**

Конфронтация:

3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

Сотрудничество:

2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

Уклонение: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

Приспособление:

1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

## Метод рисуночной фрустрации (С. Розенцвейг)

Методика предназначена для исследования реакций на неудачу и способов выхода из ситуаций, препятствующих деятельности или удовлетворению потребностей личности.

Всего методика состоит из 24 схематических контурных рисунков, на котором изображены два человека или более, занятые еще незаконченным разговором. Эти рисунки предъявляются испытуемому. Предполагается, что «отвечая за другого», испытуемый легче, достовернее изложит свое мнение и проявит типичные для него реакции выхода из конфликтных ситуаций.

Инструкция для взрослых: «Вам сейчас будут показаны 24 рисунка (приложение в отдельных папке). На каждом из них изображены два говорящих человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Представьте себе, что может ответить ему другой человек. Напишите самый первый пришедший Вам в голову ответ на листе бумаги, обозначив его соответствующим номером.

Каждый из полученных ответов оценивается, в соответствии с теорией, Розенцвейга, по двум критериям: по направлению реакции (агрессии) и по типу реакции. По направлению реакции подразделяются на:

а) Экстрапунитивные: реакция направлена на живое или неживое окружение, осуждается внешняя причина фрустрации, подчеркивается степень фрустрирующей ситуации, иногда разрешения ситуации требуют от другого лица.

б) Интрапунитивные: реакция направлена на самого себя, с принятием вины или же ответственности за исправление возникшей ситуации, фрустрирующая ситуация не подлежит осуждению. Испытуемый принимает фрустрирующую ситуацию как благоприятную для себя.

в) Импунитивные: фрустрирующая ситуация рассматривается как нечто незначительное или неизбежное, преодолимое "со временем, обвинение окружающих или самого себя отсутствует.

Реакции различаются также с точки зрения их типов

Препятственно-доминантные. Тип реакции «с фиксацией на препятствии». Препятствия, вызывающие фрустрацию, всячески акцентируются, независимо от того, расцениваются они как благоприятные, неблагоприятные или незначительные.

Самозащитные. Тип реакции «с фиксацией на самозащите». Активность в форме порицания кого-либо, отрицание или признание собственной вины, уклонения от упрека, направленные на защиту своего «Я», ответственность за фрустрацию никому не может быть приписана.

Необходимо-упорствующие. Тип реакции «с фиксацией на удовлетворение потребности». Постоянная потребность найти конструктивное решение конфликтной ситуации в форме либо требования помощи от других лиц, либо принятия на себя обязанности разрешить ситуацию, либо

уверенности в том, что время и ход событий приведут к ее разрешению.

Для обозначения направления реакции используются буквы: Е – экстрапунитивные реакции, I – интрапунитивные реакции, М – импунитивные. Типы реакций обозначаются следующими символами: OD – «с фиксацией на препятствии», ED – «с фиксацией на самозащите», NP – «с фиксацией на удовлетворение потребности».

Из сочетаний этих шести категорий получают девять возможных факторов и два дополнительных варианта.

Вначале исследователь определяет направление реакции, содержащееся в ответе испытуемого (Е, I или М), а затем выявляет тип реакции: ED, OD, NP.

Сочетанию тех или иных двух вариантов присваивается собственное буквенное значение. В том случае, если в ответе с экстрапунитивной, интрапунитивной или импунитивной реакцией доминирует идея препятствия, добавляется значок «прим» (Е', I', М'). Тип реакции «с фиксацией на самозащите» обозначается прописными буквами без значка (Е, I, М). Тип реакции «с фиксацией на удовлетворение потребности» обозначается строчными буквами (е, i, m). Экстра- и интрапунитивные реакции самозащитного типа в ситуациях обвинения имеют еще два дополнительных варианта оценки, которые обозначаются символами Е и I.

Появление дополнительных вариантов подсчета Е и I обусловлено разделением ситуации теста на два типа. В ситуациях «препятствия» реакция субъекта обычно направлена на фрустрирующую личность, а в ситуациях «обвинения» она чаще является выражением протеста, отстаивания своей невиновности, отвержения обвинения или упрека, короче – настойчивого самооправдания (таблица В.7).

Проиллюстрируем все эти обозначения на примере ситуации №1. В этой ситуации персонаж слева (шофер) произносит: «Мне очень жаль, что мы забрызгали Ваш костюм, хотя очень старались объехать лужу».

Возможные варианты ответов на эти слова с оценкой их с помощью вышеописанных символов:

Е' – «Как это неприятно»;

I' – «Я совсем не испачкался». (Субъект подчеркивает как неприятно вовлекать во фрустрирующую ситуацию другое лицо);

М' – «Ничего не случилось, он немного забрызган водой»;

Е – «Вы неуклюжи. Вы недотепа»;

I – «Ну конечно, мне надо было остаться на тротуаре»;

М – «Ничего особенного»;

е – «Вам придется почистить»;

i – «Я почищу»;

m – «Ничего, высохнет».

Так как ответы бывают нередко в форме двух фраз или предложений, каждое из которых может, иметь несколько отличную функцию, то в случае необходимости их можно обозначить двумя соответствующими символами. Например, если испытуемый говорит: «Сожалею, что явился причиной всего

этого беспокойства, но буду рад исправить положение», то это обозначение будет: Іі. В большинстве случаев для оценки ответа достаточно одного счетного фактора.

Таблица В.7 – Описание смыслового содержания факторов, используемых при оценке ответов

| OD                                                                                                                                                                                                                                               | ED                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | NP                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Е'.</b> Если в ответе подчеркивается наличие препятствия. Например: «На улице сильный дождь. Мой плащ был очень кстати». (рис.9). «А я рассчитывал, что мы с ней пойдем вместе». (8). Встречается главным образом в ситуациях с препятствием. | <b>Е.</b> Враждебность, порицание направлены против кого-либо или чего-либо в окружении. Пример: «разгар рабочего дня, а вашего заведующего нет на месте». (9). «Изношенный механизм, новыми их уже не сделать». (5). «Мы уходим, она сама виновата». (14). <b>Е.</b> Испытуемый активно отрицает свою вину за совершенный проступок. Пример: «В больнице лежит полно людей, при чем здесь я?» (21) | <b>е.</b> Требуется, ожидается или явно подразумевается, что кто-то должен разрешить эту ситуацию. Пример: «Все равно, Вы должны найти для меня эту книгу». (18). «Она могла бы объяснить нам, в чем дело». (20).                                                                        |
| <b>Г'.</b> Фрустрирующая ситуация интерпретируется как благоприятно-выгодно-полезная, как приносящая удовлетворение. Пример: «Мне одному будет даже проще». (15). «Зато теперь у меня будет время чтобы дочитать книгу». (24).                   | <b>Г.</b> Порицание, осуждение направлено на самого себя, доминирует чувство вины, собственной неполноценности, угрызения совести. Пример: «Это я опять пришел не вовремя» (13). <b>Г.</b> Субъект, признавая свою вину, отрицает ответственность, Призывая на помощь смягчающие обстоятельства. Пример: «Но сегодня выходной, здесь нет ни одного ребенка, а я очень спешу». (19)                  | <b>г.</b> Субъект сам берется разрешить фрустрирующую ситуацию, открыто признавая или намекая на свою виновность. Пример: «Как-нибудь сам выкручусь». (15). «Я сделаю все возможное, чтобы искупить свою вину». (12).                                                                    |
| <b>М'.</b> Трудности фрустрирующей ситуации не замечаются или сводятся к ее полному отрицанию. Пример: «Опоздал так опоздал». (4).                                                                                                               | <b>М.</b> Ответственность лица, попавшего во фрустрирующую ситуацию, сведена до минимума, осуждение избегается. Пример: «Мы же не могли знать, что машина сломается». (4).                                                                                                                                                                                                                          | <b>м.</b> Выражается надежда, что время, нормальный ход событий разрешат проблему, просто надо немного подождать, или же взаимопонимание и взаимоуступчивость устранят фрустрирующую ситуацию. Пример: «Подождем еще минут 5». (14). «Было бы хорошо, если бы это не повторилось». (11). |

За основу подсчета всегда принимается явное значение слов субъекта и так как ответы нередко бывают в форме двух фраз или предложений, каждая

из которых может иметь отличную функцию, то можно устанавливать за одной группой слов одну счетную величину, а за другой – другую.

Полученные данные в виде буквенных выражений (E, I, M, E', M', I', e, i, m) заносятся в таблицу (таблица В.8)

Таблица В.8 – Данные тестирования

| № рисунка | Общая таблица GCR для взрослых |    |    |
|-----------|--------------------------------|----|----|
|           | OD                             | ED | NP |
| 1         |                                |    |    |
| 2         |                                |    |    |
| 3         |                                |    |    |
| 4         |                                |    |    |
| 5         |                                |    |    |
| 6         |                                |    |    |
| 7         |                                |    |    |
| 8         |                                |    |    |
| 9         |                                |    |    |
| 10        |                                |    |    |
| 11        |                                |    |    |
| 12        |                                |    |    |
| 13        |                                |    |    |
| 14        |                                |    |    |
| 15        |                                |    |    |
| 16        |                                |    |    |
| 17        |                                |    |    |
| 18        |                                |    |    |
| 19        |                                |    |    |
| 20        |                                |    |    |
| 21        |                                |    |    |
| 22        |                                |    |    |
| 23        |                                |    |    |
| 24        |                                |    |    |

Следующий этап – заполнение таблицы профилей. Осуществляется на основании листа ответов испытуемого (таблица В.9).

|       | Таблица профилей |    |    |       |   |
|-------|------------------|----|----|-------|---|
|       | OD               | ED | NP | сумма | % |
| E     |                  |    |    |       |   |
| I     |                  |    |    |       |   |
| M     |                  |    |    |       |   |
| сумма |                  |    |    |       |   |
| %     |                  |    |    |       |   |

Подсчитывается, сколько раз встречается каждый из 5 факторов, каждому появлению фактора присваивается один балл. Если же ответ

испытуемого оценен при помощи нескольких счетных факторов, то каждому фактору придается равное значение. Так, если ответ был оценен «Ее», то значение «Е» будет равняться 0,5 и «е», соответственно, тоже 0,5 балла. Полученные числа заносятся в таблицу. Когда таблица заполнена, цифры суммируются в колонки и строчки, а затем вычисляется процентное содержание каждой полученной суммы.

Полученное таким образом процентное отношение Е, I, М, CD, ED, NP, представляет выраженные в количественной форме особенности фрустрационных реакций испытуемого (таблица В.10).

Таблица В.10 – Таблица для пересчета в проценты

|     |        |      |         |      |         |
|-----|--------|------|---------|------|---------|
| 0,5 | = 2,1% | 8,5  | = 35,4% | 16,5 | = 68,7% |
| 1,0 | 4,2    | 9,0  | 37,5    | 17,0 | 70,8    |
| 1,5 | 6,2    | 9,5  | 39,6    | 17,5 | 72,9    |
| 2,0 | 8,3    | 10,0 | 41,6    | 18,0 | 75,0    |
| 2,5 | 10,4   | 10,5 | 43,7    | 18,5 | 77,1    |
| 3,0 | 12,5   | 11,0 | 45,8    | 19,0 | 79,1    |
| 3,5 | 14,5   | 11,5 | 47,9    | 19,5 | 81,2    |
| 4,0 | 16,6   | 12,0 | 50,0    | 20,0 | 83,3    |
| 4,5 | 18,7   | 12,5 | 52,1    | 20,5 | 85,4    |
| 5,0 | 20,8   | 13,0 | 54,1    | 21,0 | 87,5    |
| 5,5 | 22,9   | 13,5 | 56,2    | 21,5 | 89,6    |
| 6,0 | 25,0   | 14,0 | 58,3    | 22,0 | 91,6    |
| 6,5 | 27,0   | 14,5 | 60,4    | 22,5 | 93,7    |
| 7,0 | 29,1   | 15,0 | 62,5    | 23,0 | 95,8    |
| 7,5 | 31,2   | 15,5 | 64,5    | 23,5 | 97,9    |
| 8,0 | 33,3   | 16,0 | 66,6    | 24,0 | 100,0   |

#### Интерпретация теста

##### Интерпретация показателя Е

Выраженность показателя Е (экстрапунитивное направление реакций) характеризует степень экспрессивности и внешней активности человека. неожиданном столкновении с неприятной для него ситуацией,

##### Е индивидуальное больше Е нормативного

Человек выглядит несколько более активным, оживленным, возбужденным, чем окружающие его люди. Он открыто проявляет недовольство, озабоченность, раздражение, гнев, вовлекает в свои переживания окружающих людей, обсуждает и комментирует ситуацию, инициирует общение. Активно включается в разговоры других, даже когда конкретно к нему никто не обращается. Проявляет повышенное внимание тому, что происходит вокруг него, старается контролировать события, влиять на окружающих людей, побуждать их к действиям. Сам ищет совета, помощи, поддержки, «оценивает» окружающих людей с точки зрения, кто в каком смысле может быть полезен. Формирует инициативные группы, нацеленные

на решение возникшей проблемы.

Очевидно, что такое поведение имеет свои плюсы и минусы. Многое зависит от интеллекта и общей культуры человека. У успешных руководителей значение показателя Е часто несколько превышает норму, но ненамного, и практически никогда не бывает низким. По роду своей деятельности руководитель должен воздействовать на других людей, побуждать их к активности, организовывать, направлять их действия, уметь использовать их способности, а также быть в курсе всего происходящего, контролировать ситуацию в целом.

Вариант менее продуктивного экстрапунитивного поведения мы можем часто наблюдать в общественном транспорте, когда трамвай вдруг останавливается и долго не трогается с места. Большинство пассажиров продолжают сохранять спокойствие, но два-три человека ведут себя явно иначе. Они встают с места, подходят к водителю или контролеру, спрашивают, что случилось, долго ли будет стоять трамвай, просят открыть дверь, обращаются с вопросами и за поддержкой к пассажирам начинают ругать транспорт, губернатора, президента и не успокаиваются до тех пор, пока трамвай не тронется или их не выпустят на улицу.

Е индивидуальное меньше Е нормативного:

При столкновении с неприятностями человек как бы уходит в себя, не обращает внимания на то, что происходит вокруг, начинает меньше общаться, может продолжать действовать так, как будто ничего не произошло. Внешние проявления каких бы то ни было эмоциональных реакций практически отсутствуют. Человек может не реагировать на вопросы или замечания, отвечать с опозданием или невпопад, не проявлять интереса к тому, что делают другие. Пытаясь найти выход из положения, он не прибегает к помощи окружающих, действует в одиночку, недооценивает преимущества совместных решений и действий, стремление к сотрудничеству отсутствует.

Интерпретация показателя I

Выраженность показателя I (интрапунитивное направление реакций) характеризует чувство вины, которое человек испытывает, и ответственность, которую он на себя возлагает при столкновении с неприятными ситуациями.

I индивидуальное соответствует I нормативному:

Человек адекватно оценивает собственную роль в том, что случилось, не теряет самокритичность в стрессовых ситуациях, делает необходимые выводы на будущее. Ему может казаться, что все произошло случайно, однако он понимает, что многих неприятных вещей можно избежать, если быть более внимательным, собранным и менее беспечным. При столкновении с неприятностями старается понять, где действовал неправильно, при этом стремится выделить те аспекты ситуации, которые никак не зависят от его действий.

I индивидуальное больше I нормативного:

Человек уверен, что он сам является причиной всех своих неудач и

неприятностей. Он может считать себя виноватым, несмотря на то, что не имел никакого отношения к случившемуся и никак не мог повлиять на произошедшие события. Неприятности вызывают у него глубокие внутренние переживания, которые могут быть незаметны для окружающих. Такой человек старается как – то исправить ситуацию, оказать помощь тем, кто пострадал вместе с ним. Глубокие внутренние переживания и излишние самообвинения при неспособности как-то повлиять на события могут стать причиной депрессивных состояний и невротических расстройств. Обычно излишние самообвинения свойственны высокоответственным людям, но может быть и так, что человек «по жизни» беспечен и легкомыслен, но в стрессовой ситуации он может резко изменить свое поведение: в нем как бы вдруг просыпается совесть и он начинает винить себя во всем.

В ряде профессий повышенное чувство ответственности является профессионально необходимым качеством. У наиболее успешных педагогов, врачей, руководителей склонность к чувству вины и принятию ответственности несколько выше нормы. Чем больше власти над другими людьми имеет человек, тем больше ответственности он должен брать на себя. Например, руководители должны понимать, что есть доля и их вины в том, что их подчиненные делают ошибки. Значит, они поручили работу не тому, кому следовало, не объяснили задание как полагается, вовремя не проконтролировали его выполнение или неправильно спланировали работу в целом. Адекватное понимание собственной роли в общей деятельности помогает руководителю добиваться высокой эффективности работы подчиненных ему людей. Умение руководителей видеть и признавать свои ошибки в том случае, если подчиненные делают что-то не так, не только повышает эффективность общей деятельности, но и способствует сохранению хороших межличностных взаимоотношений в коллективе. Напротив, руководители, у которых показатель I ниже нормы или только ей соответствует, не склонны считать себя ответственными за ошибки своих подчиненных и искать собственные недочеты в работе. Они накладывают взыскания на провинившихся сотрудников и посылают их «на расправу» к вышестоящему начальству. В этом случае страдает и работа, и взаимоотношения.

I индивидуальное меньше I нормативного:

Человек не видит своей вины в том, что случилось, считает, что он тут ни при чем, уверен, что никто не смог бы предусмотреть возникших проблем. Он постоянно сталкивается с одним и тем же.

Реакций I больше, чем E' и M' - человек занимает позицию фаталиста, предпочитает придерживаться мнения: «Все, что ни делается, все к лучшему», Он старается найти для себя выгоду в том, что случилось, или утвердиться во мнении, что на самом деле ему совершенно не нужно то, к чему он только что стремился. Таким образом, человек ограждает себя от неприятных переживаний в связи с происходящими событиями. Такое поведение является своего рода психологической защитой. Человек успокаивается, хорошо себя

чувствует, «радуется жизни», а его положение тем временем осложняется.

Реакций М' больше, чем Е' и I - возникшие неприятности человек считает мелочами жизни, на которые не стоит обращать внимания, поэтому он ничего не предпринимает для исправления ситуации. Иногда человек может на самом деле не замечать, что происходит вокруг него. Может проявлять излишнюю беспечность и не реагировать до тех пор, пока развитие событий не примет угрожающий характер.

#### Интерпретация показателя М

Выраженность показателя М (импунитивное направление реакций) характеризует степень адекватности, с которой человек оценивает возникшие неприятности, то внимание, которое он им уделяет.

#### М индивидуальное больше М нормативного

Человек не уделяет достаточно внимания происходящему вокруг него, проявляет излишнюю беспечность, долго не замечает возникших осложнений, не хочет о них думать, недооценивает серьезность возможных неприятностей, надеется, что все еще образуется, вовремя не реагирует, долго ничего не предпринимает и поздно спохватывается. Человек живет согласно поговорке: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». В результате ситуация может развиваться так, что потребуются значительные усилия для ее последующего исправления.

Иногда такое поведение интерпретируется как толерантность (устойчивость к фрустрациям). Действительно, субъективно это проявляется как нечувствительность к неприятностям, «наплевательское» отношение к ним. Человек не углубляется в переживания, считает все происходящее мелочами жизни, на которые не стоит обращать внимание. Объективно же непонятности не исчезают, несмотря на спокойное отношение к ним. Напротив, длительное отсутствие в поведении человека необходимых изменений приводит к такому осложнению ситуации, что впоследствии многое исправить уже не удастся. Хотя сам человек и легко переносит случившееся, тем не менее, объективно ему наносится урон, при этом страдают и окружающие люди, которые могут иметь более высокую чувствительность к стрессу.

#### М индивидуальное меньше М нормативного

Человек обычно осмотрителен и осторожен, интуитивно фиксирует даже незначительные изменения в поведении окружающих людей и обстановке, вовремя замечает возникшие осложнения, склонен реагировать предупредительно, не дожидаясь и не допуская неприятного развития событий, знает, что надо предпринять, или активно ищет выход из сложившейся ситуации. Он не склонен считать случайным то, что произошло, старается выяснить причины случившегося или найти виноватых.

Именно таким способом реагирования в стрессовых ситуациях отличаются наиболее успешные руководители.

### Интерпретация показателя O-D

Выраженность показателя O-D характеризует степень ригидности человека в стрессовых ситуациях.

#### O-D индивидуальное больше O-D нормативного

Человек проявляет ригидность в стрессе: он как бы «застывает» в ситуации и ничего не предпринимает для того, чтобы как-то повлиять на происходящие события. Обычно это ведет к ухудшению положения. Сравнительный анализ показателей E', I' и M', характеризующих направленность O-D реакций, позволяет выделить три типа «застывания» в стрессовых ситуациях.

Реакций E' больше, чем I' и M' - поведение человека можно охарактеризовать как эмоциональное извержение. Он охает, ахает, со всеми обсуждает случившееся, возмущается, ругает жизнь, судьбу, порядки. Он как бы заикливается на том, что произошло, погружается в переживания, эмоциональная инерция мешает ему конструктивно подойти к анализу событий.

#### O-D индивидуальное меньше O-D нормативного

Возникшие неприятности человек воспринимает как данность, которой уже нельзя избежать, но с которой надо что-то делать. Что произошло, то произошло, охать и ахать бессмысленно, надо реагировать более конструктивно. Человек как бы перешагивает через случившееся, оставляет его в прошлом. Однако в дальнейшем степень конструктивности поведения может быть различной, Человек действительно может все усилия сосредоточить на поиске рационального выхода из неприятной ситуации (высокий уровень N-P реакций), но может заняться и общим самоанализом или выстраиванием психологической защиты (высокий уровень E-D реакций).

Для наиболее эффективных руководителей не характерна ригидность в стрессе, они принимают случившееся как факт и быстро переходят к поиску рационального решения возникшей проблемы,

### Интерпретация показателя E-D

Выраженность показателя E-D характеризует такое свойство личности, как сила-слабость «Я». Он позволяет оценить общую стрессоустойчивость индивида.

#### E-D индивидуальное больше E-D нормативного:

О таком человеке можно сказать, что он повышено чувствителен, легкораним, впечатлителен, то есть у него слабое «Я», требующее защит. Соответственно, его общая стрессоустойчивость является низкой.

Сформирована или нет у такой личности психологическая защита и если сформирована, то какой её тип, можно выяснить путём сравнительного анализа показателей E, I и M, характеризующих направленность реакций E-D.

Если реакций I больше, чем E и M, то психологической защиты нет. Человек тяжело и мучительно переживает постигшие его неудачи и неприятности (реальные или мнимые), имеет склонность к «самоедству» и

«самокопанию». Он отличается повышенной самокритичностью, однако не всегда признает свои недостатки публично. Человек старается быть честным перед самим собой, стремится понять свои ошибки и скорректировать свое поведение. О своих неудачах и причиненных ему неприятностях он помнит долго, при этом ему может быть совершенно не свойственна злопамятность. Причина в том, что воспоминания о ярких и неприятных эмоциональных переживаниях у такого человека активизируются настолько легко спустя дни, недели и годы, как будто все случилось только полчаса назад. Низкая стрессоустойчивость личности не всегда свидетельствует о ее невротической готовности. Если у человека есть близкие, любящие его люди (друзья, семья) и интересная работа, то слабое «Я» не мешает ему жить и испытывать полноту жизни. По нашим данным, творческим людям свойственно слабое «Я» при отсутствии психологической защиты, повышенная чувствительность и впечатлительность является одним из компонентов творческих способностей.

Если реакций Е больше, чем I и M, то психологическая защита сформирована и может быть определена как защита через агрессию и перекладывание собственной вины на других людей. Человек старается найти в ком-то из окружающих причину своих неудач и неприятностей, и обычно ему это удается. Неприязнь может сконцентрироваться на каком-то одном человеке или в различных ситуациях обвинения будут звучать в адрес разных людей. В какой форме будут выражаться эти обвинения, зависит от общей культуры человека, от развитости его самоконтроля. При низкой культуре и склонности к прямолинейным действиям наиболее вероятно открытое агрессивное поведение, брань, грубые обвинения в лицо.

Возможны и более мирные варианты: осуждение «за спиной», обвинения, порождающие сплетни. У сдержанных, дипломатичных людей могут полностью отсутствовать прямые формы агрессии. Их психологическая защита может проявляться в виде поддержания дистанции в общении, холодной корректности, наличии собственного мнения о ком-то, которое они держат при себе и не обсуждают с окружающими. Наличие психологической защиты несколько повышает стрессоустойчивость личности, но ненамного. Человек и при наличии защиты тяжело переживает неприятности, только причину их он видит не в своих недостатках, а в действиях других людей. Поскольку себя человек виноватым не считает, то поведение свое не корректирует. Следовательно, он продолжает сталкиваться с аналогичными неприятностями и укрепляться в неприязни к определенным людям, с которыми он связывает их возникновение. Таким образом, взаимоотношения с некоторыми людьми могут быть непоправимо испорчены без всяких на то объективных оснований.

Если реакций M больше, чем E и I, то психологическая защита сформирована и может быть определена как философское отношение к жизни. Жизнь - сложная штука, она во все вносит свои коррективы. Идеальных людей в реальной жизни нет. Невозможно всегда быть честным, поступать только порядочно, работать с полной самоотдачей, никого не подводить, никогда не

опаздывать - многое от нас просто не зависит. Страна у нас такая (правительство, начальник, жена и т. д.), поэтому мы живем, как живем. Ко всему надо относиться спокойнее, на все смотреть проще. Не надо многого ждать и многого требовать от людей, не надо никого ни в чем обвинять, Жизнь так устроена, что от человека мало что зависит, поэтому и винить некого.

Такая установка позволяет человеку приносить формальные извинения, не испытывая ощущения собственной вины и неприятных переживаний по этому поводу. Поэтому стрессоустойчивость такой личности значительно выше, чем в первых двух случаях. Такой человек не предпринимает специальных усилий для корректировки своего поведения, поэтому мелких неприятностей у него в жизни может быть достаточно. Он может сохранять хорошие отношения с окружающими, потому, что сам он ни от кого ничего не требует, никого ни в чем не обвиняет, а свою вину признает легко, хотя и не меняется после этого к лучшему.

Если  $E > E_c$ , то для самозащитного поведения человека характерно абсолютное неприятие обвинений в свой адрес, уверенность в полной непричастности к тому, что произошло. Он не допускает даже мысли о том, что может совершить какой-то неблагоприятный поступок, послужить источником неприятностей. Такой человек оказывается неспособным понять и объективно оценить свою роль в том, что случилось, и, соответственно, скорректировать свое дальнейшее поведение. Он может постоянно сталкиваться с ситуациями, в которых ему предъявляют претензии и обвинения, постепенно переходя к убеждению, что люди к нему несправедливы.

Такой человек сам открыто никого не обвиняет, хотя неправота окружающих подразумевается. Отсутствие прямой конфронтации иногда позволяет достаточно долго сохранять нормальные отношения с окружающими людьми. Однако постепенно за ним закрепляется репутация человека, с которого спрашивать что-либо бесполезно и которому ничего не докажешь.

Если  $I > I_c$ , то человек, признавая вину, старается найти оправдание своим поступкам, привести смягчающие вину обстоятельства. Можно говорить о «мягком» варианте защитного поведения в стрессе, когда человек осознает свою вину, но старается уменьшить неприятные эмоциональные переживания от случившегося. Он способен в дальнейшем корректировать свое поведение, а самооправдания, которые он находит, позволяют ему легче переносить неприятности, повышают общую стрессоустойчивость. Однако такой человек часто старается лучше выглядеть не только в своих глазах, но, в первую очередь, перед окружающими людьми, надоедая всем своими объяснениями и оправданиями.

Е-Д индивидуальное меньше Е-Д нормативного:

Человек легко переносит неприятности, не принимает их близко к сердцу, «не берет в голову», быстро обо всем забывает, то есть обладает сильным «Я», не требующим защиты. Сильное «Я» обеспечивает человеку

высокую стрессоустойчивость. Такой человек умеет либо «сбрасывать» эмоции (Е реакции), либо не обращать внимание на происходящее (М реакции), либо рационально подходить к случившемуся и адекватно разрешать проблемы (N-P реакции).

Таким образом, люди с низким E-D могут демонстрировать различные варианты поведения в стрессовых ситуациях, однако в любом случае они не будут принимать возникшие неприятности близко к сердцу. В данном случае можно говорить о высокой толерантности к фрустрациям. Однако нечувствительность к неприятностям («толстокожесть») часто бывает связана с отсутствием личностной глубины, поверхностностью чувств, излишней самоуверенностью и недостаточной самокритичностью человека. Такой человек не всегда вовремя корректирует свое поведение, так как считает, что в этом нет необходимости, а на замечания других он может просто не обращать внимания. Человек оказывается невосприимчив к критике так же, как ко всем остальным неприятностям. Для руководителей одинаково важны как самокритичность и умение вовремя корректировать свои действия, так и устойчивость к неприятностям, которых у них всегда хватает. Наш диагностический опыт свидетельствует, что у наиболее успешных руководителей показатель E-D всегда точно соответствует нормативному значению, отклонений этого показателя в сторону силы или слабости «Я» не наблюдалось.

Успешным руководителям несвойственны попытки, отрицать свою вину и стремление оправдать себя, то есть обычно у них полностью отсутствуют реакции, обозначаемые как Е и I (с подчеркиванием). Они не прибегают к подобным вариантам самозащиты, так как в ней не нуждаются.

#### Интерпретация показателя N-P

Выраженность показателя N-P характеризует ориентацию человека на рациональное разрешение возникших проблем. Чем выше этот показатель, тем в большей степени выражена установка на позитивное преобразование стрессовых ситуаций.

#### N-P индивидуальное больше N-P нормативного

В стрессовых ситуациях человек старается вести себя конструктивно, ищет рациональные решения возникших проблем, пытается воздействовать на события и направить их в более приемлемое русло, стремится внести определенные коррективы в происходящее, достичь необходимых компромиссов, изменить ситуацию к лучшему. Однако поведение может качественно различаться в зависимости от того, какие реакции - е, i или m - преобладают. Сравнительный анализ этих показателей, характеризующих направленность N-P реакций, может дать адекватное представление о том, как именно действует человек, пытаясь найти выход из неприятной ситуации.

Если реакций е больше, чем i и m, то для решения своих проблем человек чаще всего использует окружающих людей. Обычно он сам не может придумать, что надо предпринять, или не уверен в правильности своего

решения. Зато он знает, к кому следует обратиться за советом, кто сможет помочь ему в той или иной ситуации, умеет побуждать других людей к поиску решений, добиваться от них необходимой информации или действия. Такое поведение имеет налет инфантилизма, оно очень типично для детей, которые умеют добиваться того, чего они хотят, от взрослых или от своих друзей. Но нередко деловые и энергичные взрослые ведут себя аналогичным образом и достаточно успешно «паразитируют» на окружающих. Правда, они все время нуждаются в чьей-либо помощи и постоянно зависят от тех, кто им эту помощь оказывает. Часто такие люди находят человека, которому они доверяют и постоянно обращаются к нему за советами, а он, в свою очередь «добровольно» берет на себя обязанность руководить их жизнью, помогать им в трудных ситуациях и словом, и делом.

Если реакций  $i$  больше, чем  $e$  и  $m$ , то человек умеет решать свои проблемы самостоятельно. Обычно он долго не раздумывает, не тянет время, не ждет чьей-либо помощи и не надеется на других, а сам принимает решение и начинает действовать. Если оказываются несостоятельными те, кто должен принимать решения, человек с преобладанием  $I$  берет ответственность на себя, быстро и гибко приспосабливается к ситуации, берет ее под контроль и управляет ей. Как видно из описания, это - наиболее рациональная форма поведения при столкновении с неожиданными неприятностями.

У детей она встречается реже чем у взрослых, так как жизненный опыт, знания и интеллект играют определенную роль в становлении зрелого рационального поведения в стрессе. Например, у старшеклассников постоянно отмечаются значимые положительные корреляционные связи между уровнем интеллекта и  $N-P$  количеством реакций.

Если количество реакций  $i$  и  $e$  примерно одинаковое, и при этом сумма каждой из них явно больше, чем сумма реакций  $m$ , делается вывод о том, что человек может решать свои проблемы самостоятельно, но иногда он предпочитает с кем-нибудь посоветоваться или побудить кого-нибудь действовать вместо себя. То есть, в зависимости от обстоятельств человек может использовать и свои, и чужие возможности для выхода из ситуации.

Если реакций  $m$  больше, чем  $e$  и  $i$ , то человек придерживается тактики выжидания. Он хочет, чтобы все изменилось к лучшему у и готов для этого какое все время терпеливо сносить свалившиеся на него неприятности, надеясь на то, что вот-вот все образуется само собой. Такой человек ничего не предпринимает, он привык пережидать, так как уверен, реакции  $e$ . Именно в этом случае они хорошо срабатываются друг с другом. Реакции по типу  $t$  у всех отсутствуют полностью.

$N-P$  индивидуальное меньше  $N-P$  нормативного

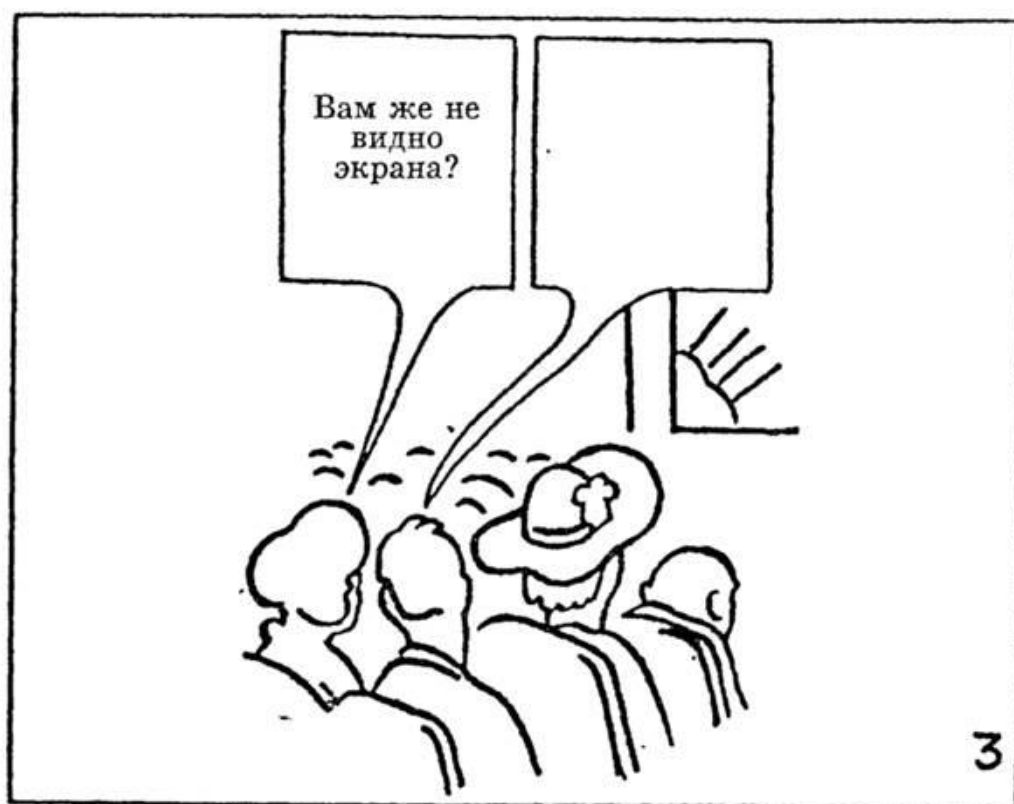
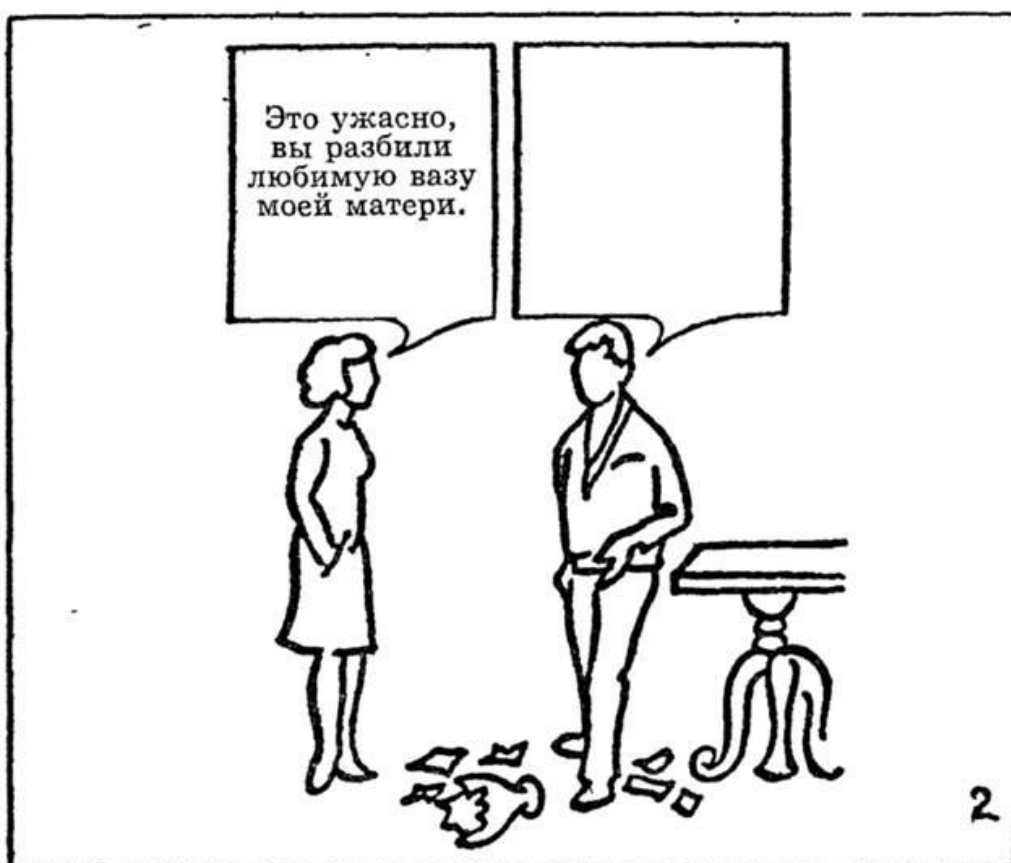
В этом случае человек оказывается беспомощным в стрессовой ситуации, он теряется, не знает, что предпринять, к кому обратиться за помощью, как вообще себя вести. Неожиданная неприятность или вдруг возникшее препятствие могут полностью дезорганизовать его деятельность. Пытаясь как-то реагировать, он действует хаотично, не может предпринять

ничего конструктивного, так как бывает переполнен либо внешними, либо внутренними эмоциями. Такой человек, естественно, нуждается в помощи, но не умеет ее получать. Однако его беспомощность не является фатальной. Наша практика показывает, что людей можно обучать рациональному поведению в стрессе. Бывает достаточно нескольких специальных занятий, на которых разбираются примеры решения конфликтных ситуаций, для того, чтобы произошли позитивные сдвиги в поведении человека. Больше всего трудностей в стрессовых ситуациях испытывают ранимые, впечатлительные люди.

Исследования показывают наличие устойчивых, значимых отрицательных корреляций между показателями Е-D и N-R. Слабое «Я» отвлекает усилия человека, прежде всего, на организацию психологической защиты, не позволяя ему более рационально выстраивать свои действия так, чтобы они были направлены непосредственно на решение возникшей проблемы.

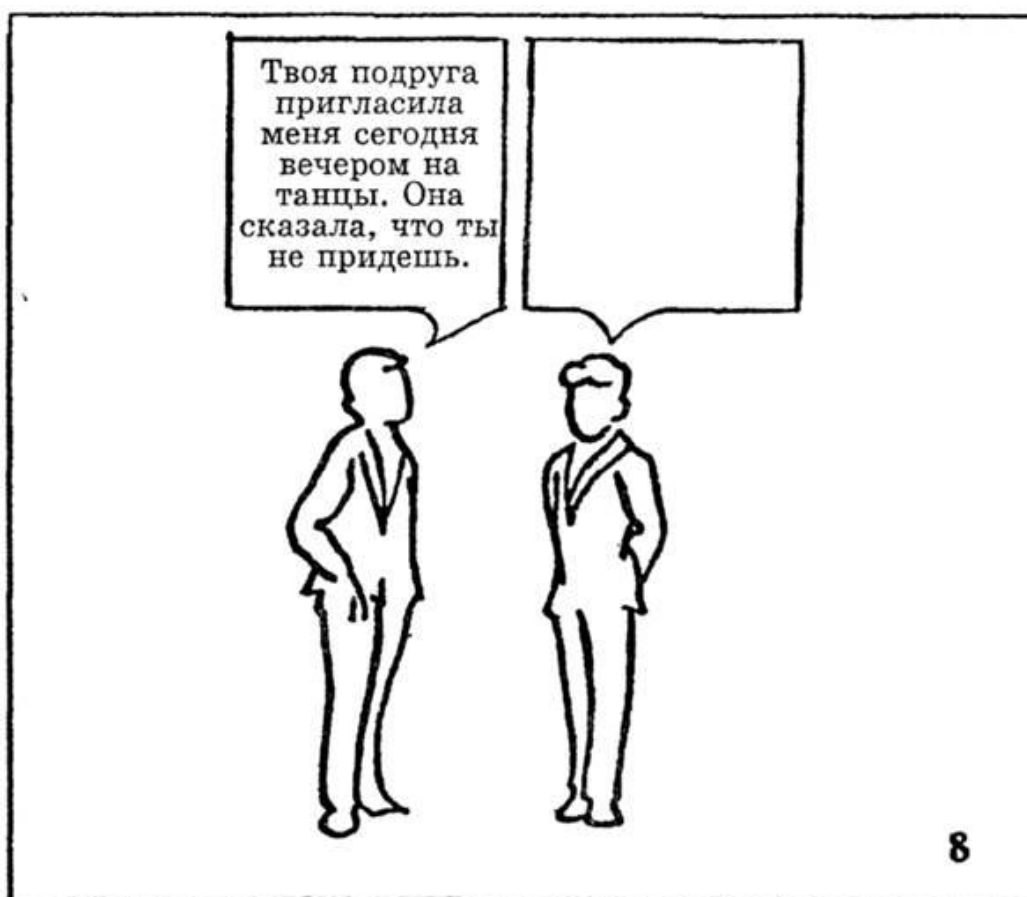
### Стимульный материал

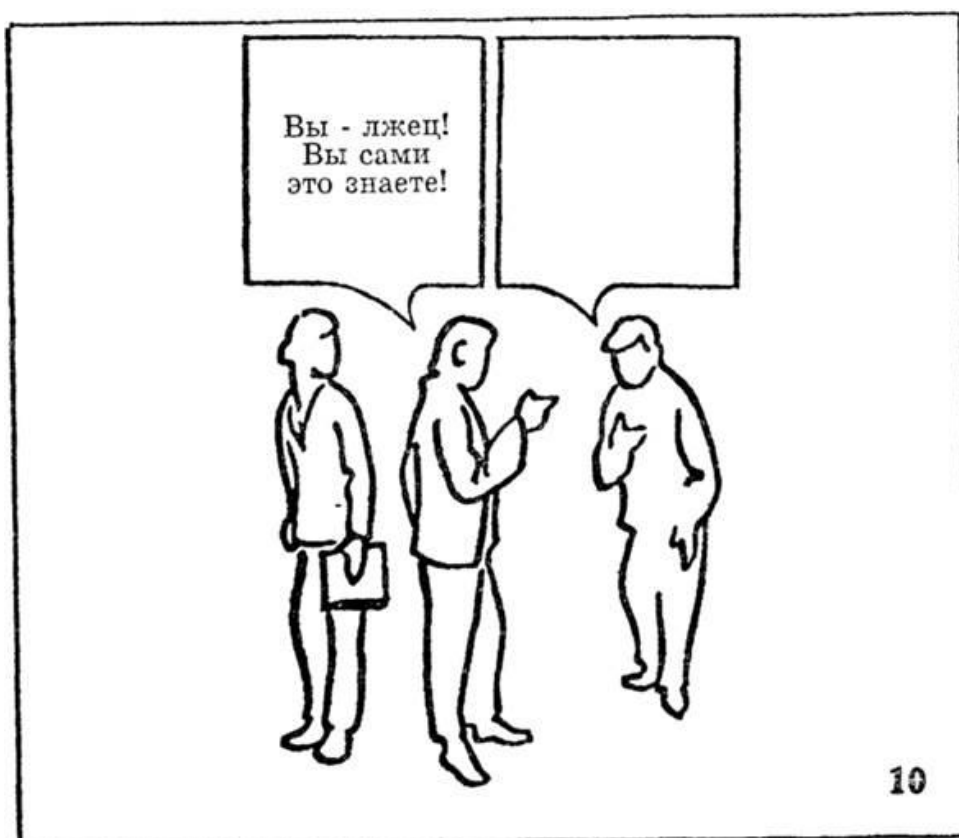






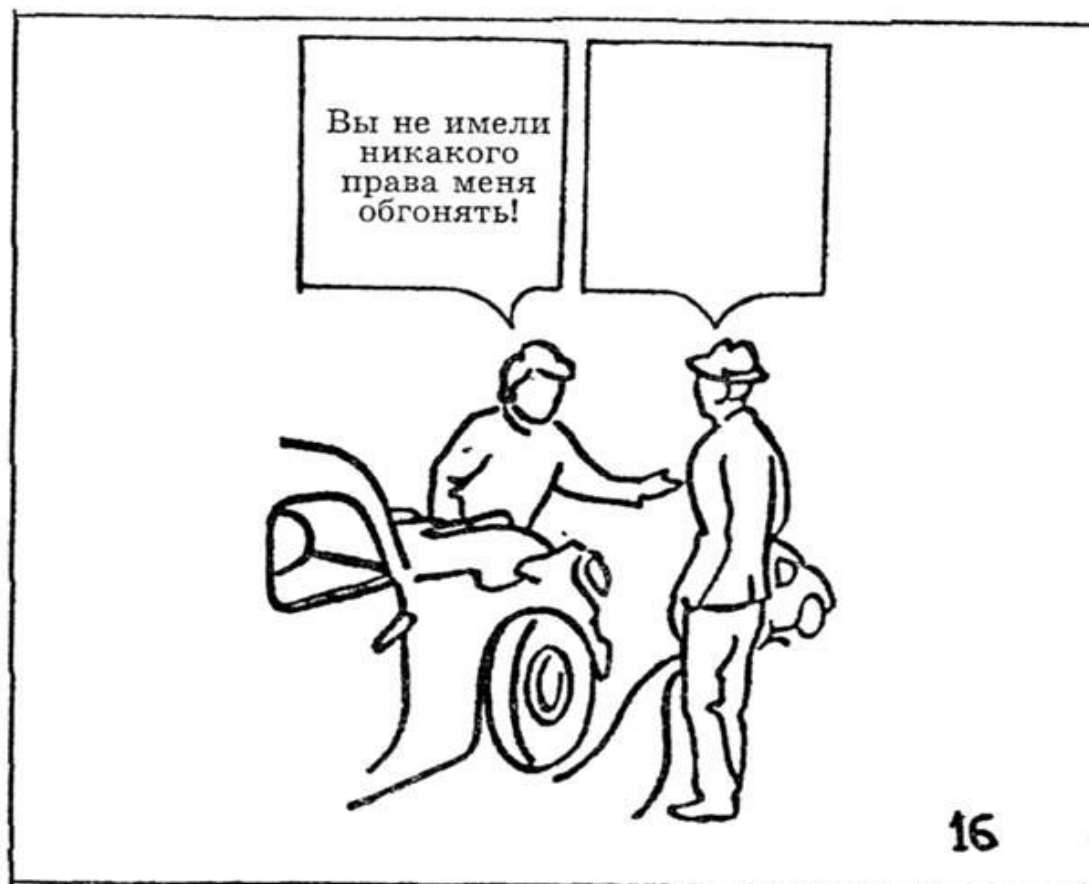


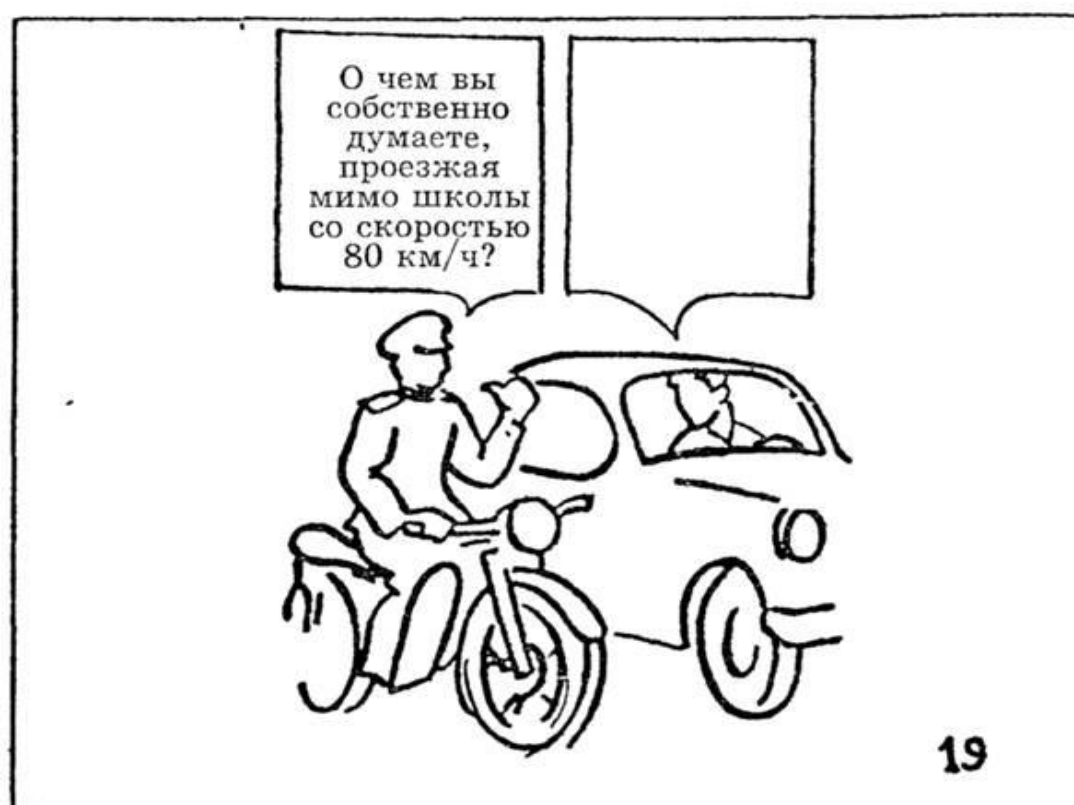
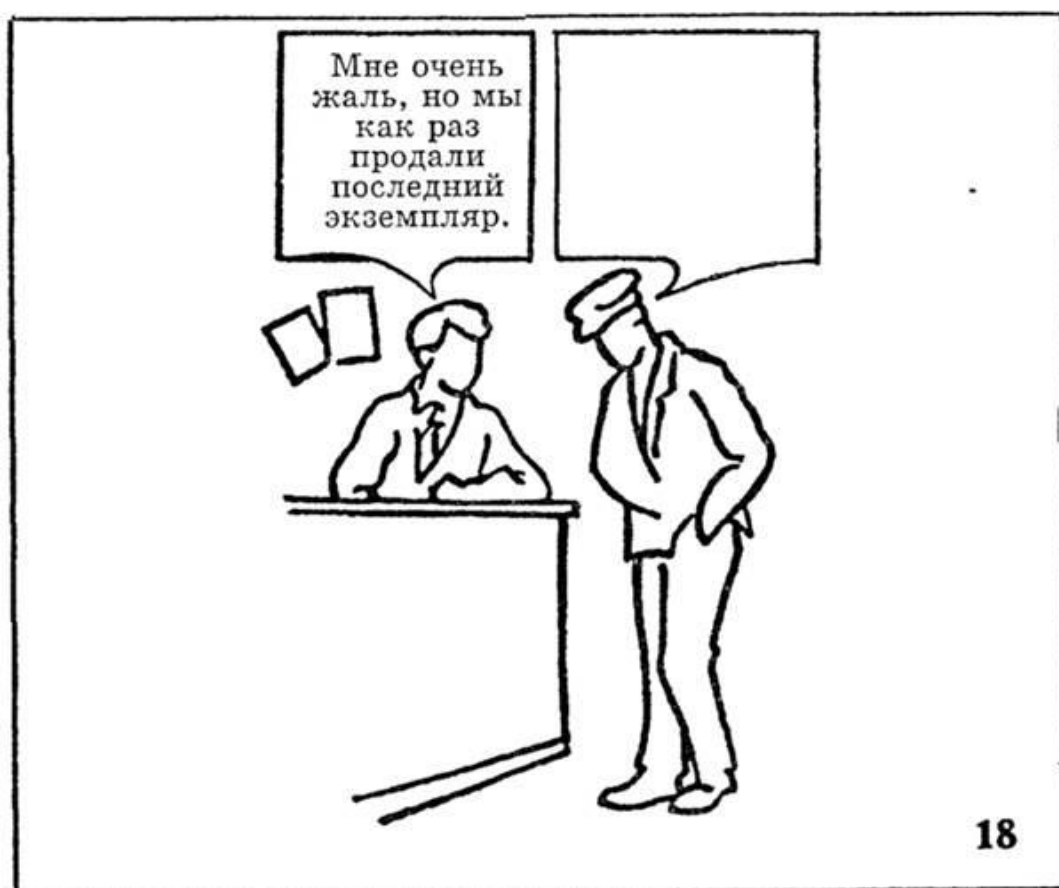


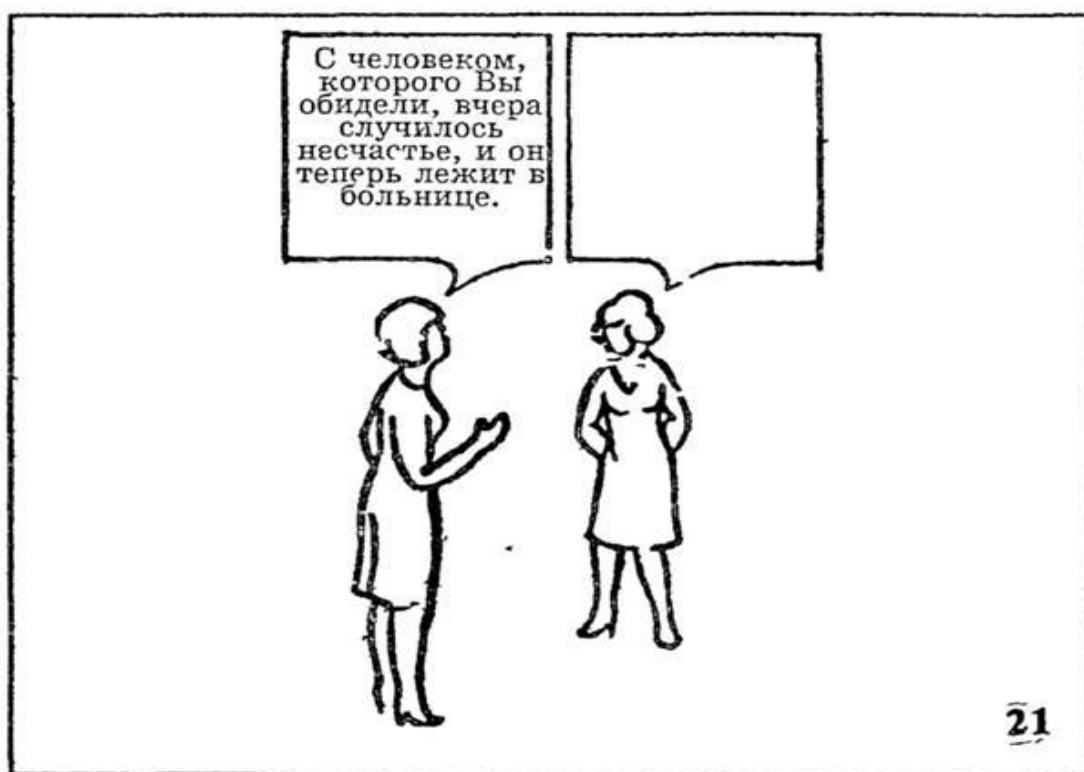
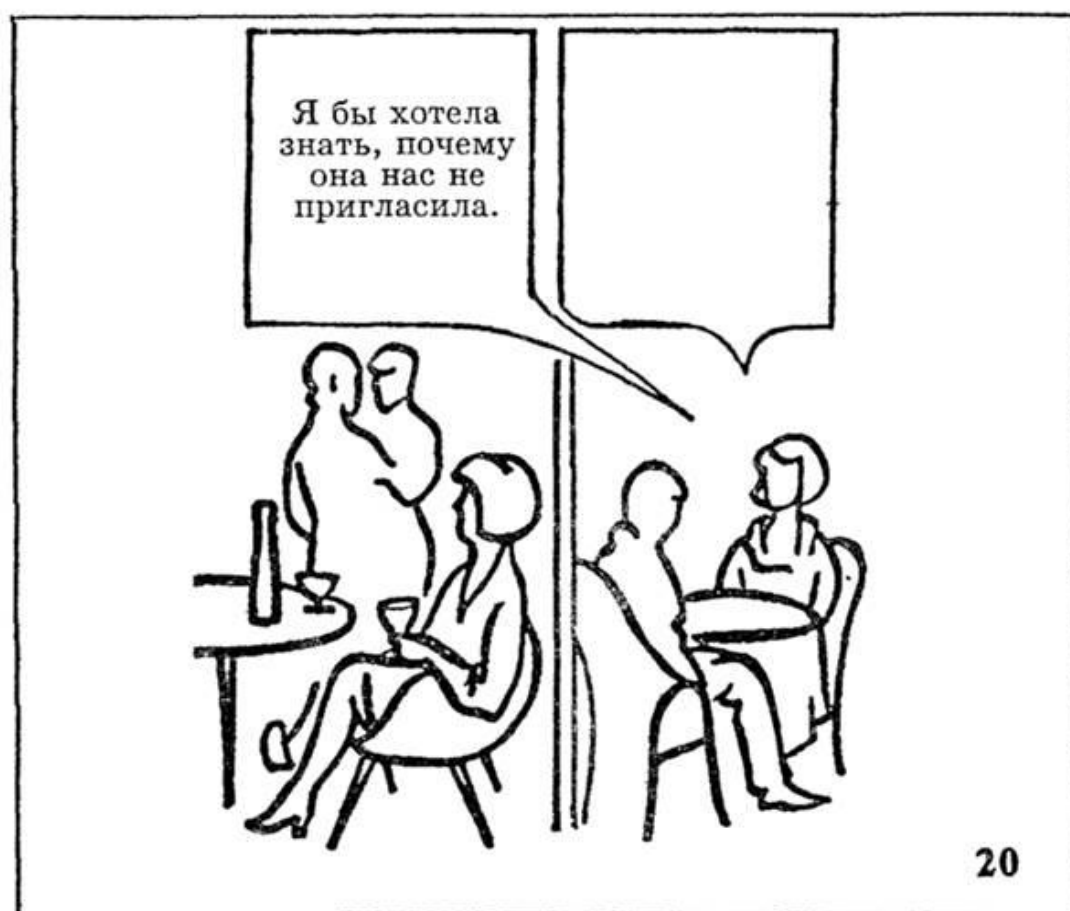


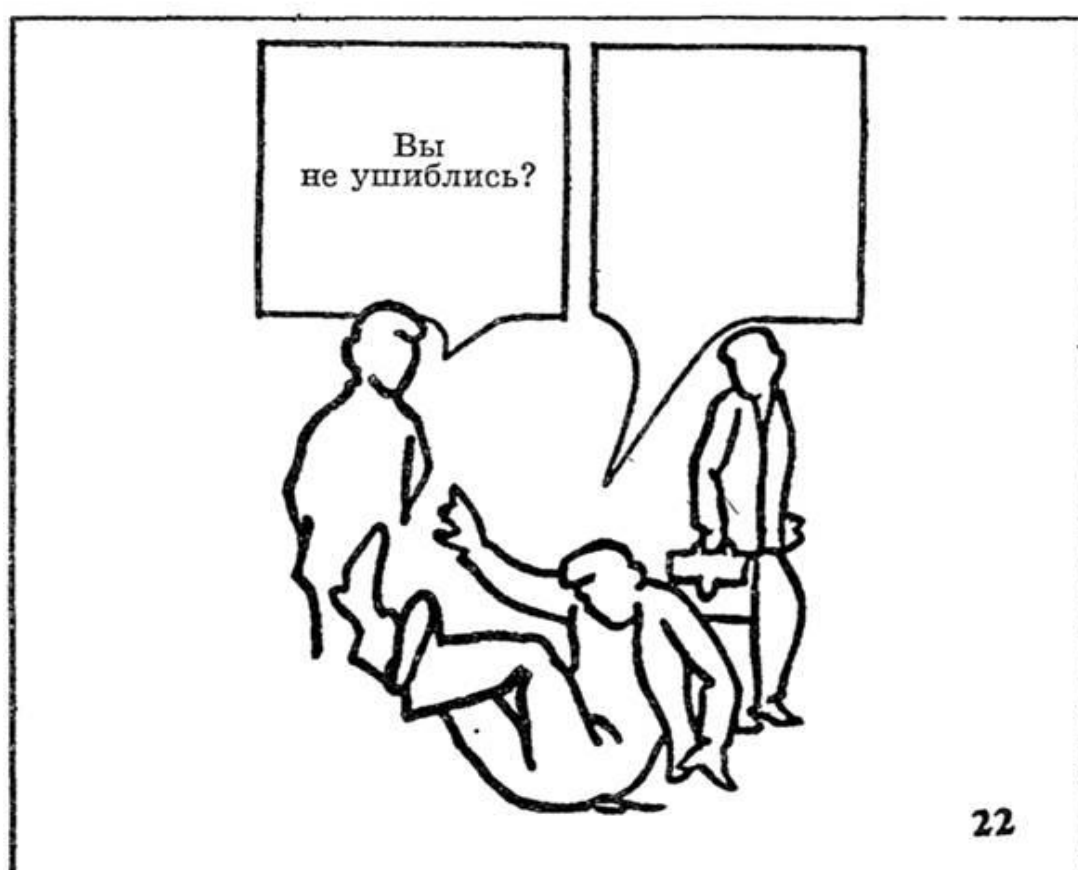














24