

---

|

# *Педагогічна конфліктологія*

## МЕТА КУРСУ



*Головною метою курсу є ознайомлення з загальними особливостями проявів конфліктів в різних сферах суспільного життя, в тому числі й освіти, а також засвоєння навичків управління різними видами конфліктів.*

## ЗАДАЧІ КУРСУ



*ознайомити з основним науковими вченнями в області конфліктології, надати цілісне уявлення про конфлікт та його роль в суспільстві;*  
*ознайомити зі специфікою та способами регулювання ріноманітних конфліктів;*  
*навчити навичкам посередництва в ситуаціях з важкими людьми та ситуаціях стресу;*  
*розвинути здатність виявляти та вирішувати проблеми, критичні з точки зору особистості, суспільства, держави;*  
*сформуванати практичні навички вирішення внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів.*

# ЗМІСТ КУРСУ

## Розділ I Загальна теорія конфлікту



## Розділ II Соціально- психологічна характеристика основних видів конфліктів

Тема 1.1.  
Конфліктологія  
в системі наук

Тема 1.2.  
Сутність  
конфлікту та його  
структура

Тема 2.1.  
Внутрішньоособи-  
стісні  
конфлікти

Тема 2.2.  
Міжособистісні  
конфлікти

## Розділ III Управління конфліктом



## Розділ IV. Управлінські та педагогічні конфлікти

Тема 3.1.  
Сутність процесу  
управління  
конфліктом  
та його  
діагностика

Тема 3.2.  
Методи та форми  
управління  
конфліктами

Тема 4.1.  
Роль керівника  
організації  
в управлінні  
конфліктами

Тема 4.2.  
Соціально-  
психологічний  
аналіз конфліктів  
в педагогічній  
взаємодії

# ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

## ПРОБЛЕМА КОНФЛИКТА В НАРОДНОМ ТВОРЧЕСТВЕ

**Поговорки и фразеологизмы:** "Что за шум, а драки нет?", "Полно браниться, не пора ли мириться?", "Я тебе покажу кузькину мать!"

*В русском языке с интерпретацией конфликтных ситуаций связано свыше 700 фразеологизмов. Среди них 21.2% имеют ключевое слово "согласие", а 52.7% - "драка".*

**Пословицы:** "Чем ругаться, лучше собраться и подраться", "Больше дерутся, так смирнее живут" и т.п.

В 184 пословицах прослеживается прямой призыв к драке: "Горе горюй, а руками воюй!", "Вот тебе раз, другой бабушка даст!" Несколько меньшее количество (157) содержит призыв к миру и согласию: "Замахнись, да не ударь", "Зла за зло не воздавай" и т.п.

Общий анализ русских пословиц и поговорок позволил установить, что **902** из них посвящены проблеме "насилие - согласие".

**Приоритеты распределились так:**

24.1% - одобрение насилия;

29.6% - осуждение насилия;

16.4% - призыв к насилию;

9.1% - одобрение мира;

4.5% - призыв к миру.

**В целом в 40.5% пословиц и поговорок насилие одобряется, а в 43.2% одобряется согласие.**

**Конфліктологія** – це система знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи та методи управління ними.

---

---

**Конфлікт** – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями та переживаннями.

# УЗАГАЛЬНЕНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ

Недостатня узгодженість та протиріччя цілей окремих груп та особистостей

Недосконалість організаційної структури, нечітке розмежування прав та обов'язків

Обмеженість ресурсів

Суб'єктивне відношення керівника до підлеглих

Протиріччя між функціями та видом діяльності

Невизначеність перспектив зростання

Несприятливі фізичні умови

Недостатня доброзичливість та увага з боку керівника

Психологічний феномен

Недостатній рівень професіоналізму

Різниця в манері поведінки та життєвому досвіді

ОБ'ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ

СУБ'ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ



ТИ ШУКАЄШ ПРИЧИНУ ЗЛА, А ВОНО ТІЛЬКИ В ТОБІ (Ж.-Ж Руссо)

# ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

## ПОЗИТИВНІ

### На групу:

*Розрядка напруженої обстановки.  
Стимуляція соціальних процесів.  
Згуртування одnodумців.  
Усунення протиріч у функціонуванні групи.  
Створення і підтримання балансу сил, а також влади та соціального контролю*

### На особистість:

*Пізнання членами групи один одного.  
Послаблення психічної напруги.  
Стимуляція активності особистості.  
Покращення якості діяльності.  
Підвищення авторитету окремих членів групи.  
Розвиток особистості.*

## НЕГАТИВНІ

### На групу:

*Порушення міжособистісних стосунків.  
Погіршення соціально-психологічного клімату в групі.  
Зниження якості спільної діяльності.  
Зниження згуртованості групи*

### На особистість:

*Погіршення настрою членів групи.  
Відчуття насилля.  
Погіршення якості індивідуальної діяльності.  
Закріплення соціальної пасивності особистості.  
Загроза здоров'ю.*





# ФАЗИ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ



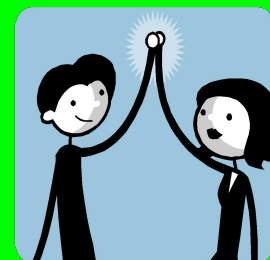
ПЕРЕДКОНФЛІКТНА ФАЗА



ФАЗА СПАДУ



ФАЗА ПІДЙОМУ;  
ПІК КОНФЛІКТУ



ПІСЛЯКОНФЛІКТНА  
ФАЗА

«РАБОТАТЬ ГОЛОВОЙ НЕ ТАК УЖ СЛОЖНО!» –  
СКАЗАЛ БЫК И ПОДНЯЛ НА РОГА ТОРЕАДОРА



## ПЕРЕДКОНФЛІКТНА ФАЗА

**Виникнення проблемної ситуації -**  
існує протиріччя між суб'єктами, але воно ще не усвідомлене і немає конфліктних дій

**Спроба сторін вирішити проблемну ситуацію неконфліктними способами -**  
переконавання, роз'яснення, прохання, інформування

**Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації -**  
сприйняття ситуації як проблемної та розуміння необхідності прийняття певних заходів.

**Передконфліктна ситуація -** сприймається як наявність загрози безпеці інтересів однієї зі сторін взаємодії, що провокує конфліктну поведінку

## ФАЗА ПІДЙОМУ, ПІК КОНФЛІКТУ

**Інцидент (перший етап)**- перша сутічка сторіч. При суттєвій диспропорції сил конфлікт цим етапом може бути вичерпаний

**Ескалація (другий етап)**- різке загострення боротьби опонентів

**Силкові дії (третій етап)**- очікування учасників конфлікту парадоксальні: обидві сторони сподіваються насильницьким шляхом викликати зміну позицій опонента, але ніхто не готовий добровільно поступитися.

### **Четвертий етап**

- образ «іншого» ще зберігається, але протилежна сторона не рахується з думками, почуттями, положенням цього «іншого». В емоційній сфері домінує чорно-білий підхід: все, що не «я» і не «ми», - погане і відштовхується.

**П'ятий етап** – абсолютизація негативної оцінки опонента і позитивної себе. Опонент перетворюється в абсолютно ворога і тільки ворога, без ніяких послаблень. На даному етапі позитивним досягненням слід вважати будь-яке, навіть незначне перемир'я



## ФАЗА СПАДУ

*Етап сбалансованої протидії- сторони продовжують протидіяти, але інтенсивність боротьби знижується*

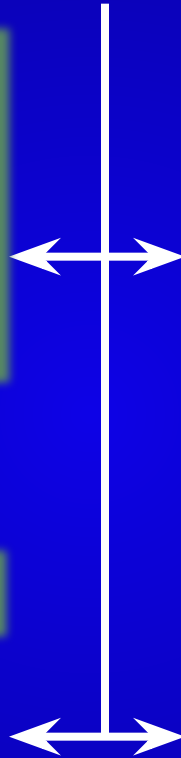
*Фінал конфлікту- перехід сторонами конфлікту до пошуку вирішення проблеми*



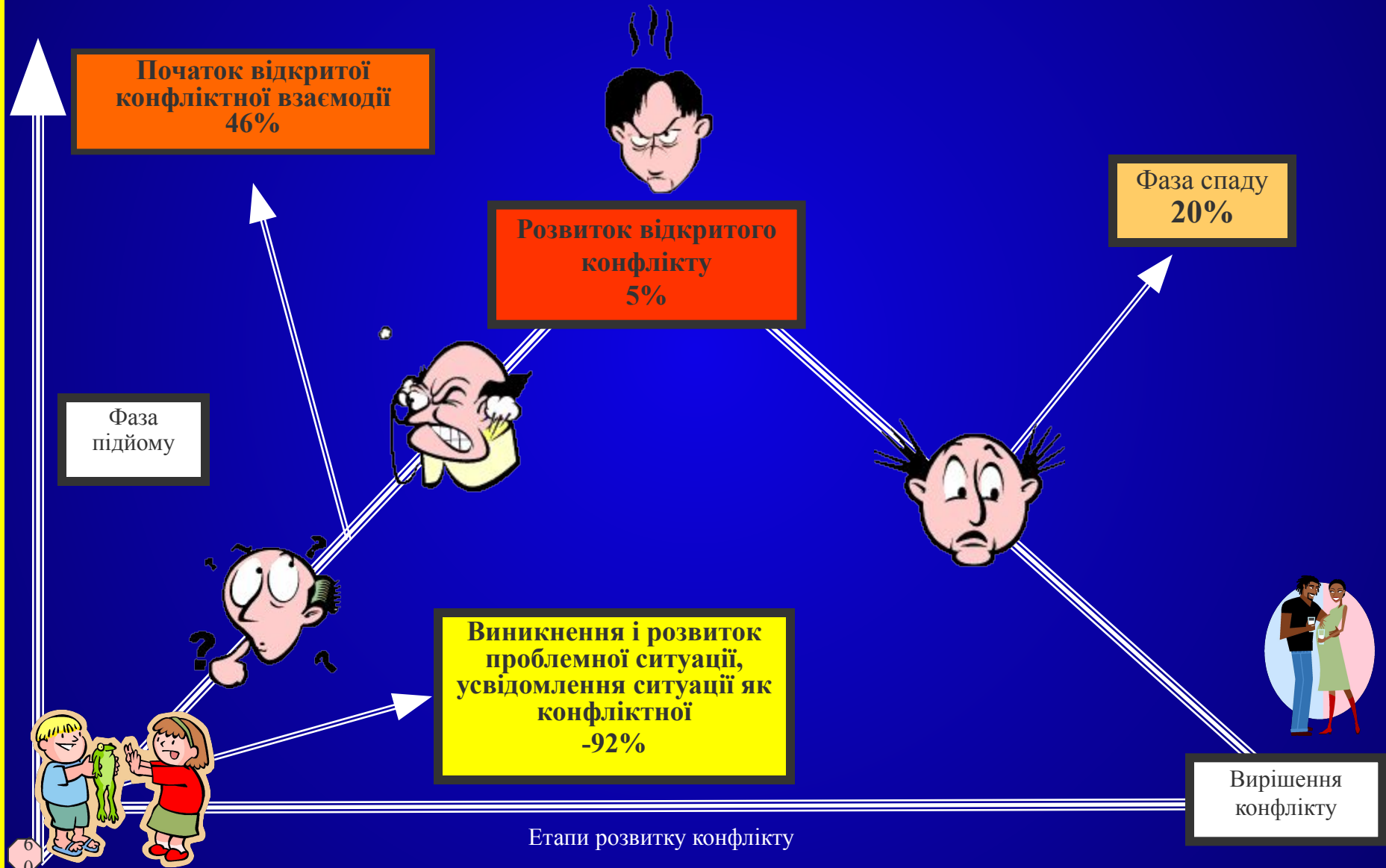
## ПІСЛЯКОНФЛІКТНА ФАЗА

*Етап часткової нормалізації взаємин – негативні емоції цілком не зникли і супроводжуються переживаннями сторін*

*Етап повної нормалізації взаємин- усвідомлення сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії*



# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФАЗИ КОНФЛІКТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИРІШЕННЯ



**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА  
ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ  
ВИДІВ КОНФЛІКТІВ**



# ТЕСТ «ЧЕРТЫ ПРЕДРАСПОЛАГАЮЩИЕ К КОНФЛИКТУ»

Попробуйте оценить себя, выбрав из приведенных ниже групп ответов вариант, подходящий вам.

## А) Как вы реагируете на критику?

1. Как правило, критика меня глубоко уязвляет.
2. Критику обычно принимаю близко к сердцу.
3. Пытаюсь учесть, если критика справедлива.
4. На критику обычно не обращаю внимания.

## Б) Верите ли вы людям?

1. Придерживаюсь того мнения, что лучше никому не верить.
2. Людям почти не верю, я в них обманулся.
3. Я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия.
4. Обычно я людям доверяю без разбора.

## В) Вы умеете бороться за свою точку зрения?

1. Я всегда упорно отстаиваю свои взгляды.
2. Отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав.
3. Скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды.
4. Предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать.

## Г) Предпочитаете руководить или подчиняться?

1. В любом деле люблю руководить сам.
2. Люблю как руководить, так и быть руководимым со стороны более опытного товарища.
3. Охотнее работаю под чьим-либо руководством.
4. Как правило, предпочитаю работу под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.





#### **Д) Если вас кто-то обидел?**

1. Стараюсь отплатить тем же.
2. Боюсь мстить из-за дальнейших последствий.
3. Считаю месть лишним, ненужным усилием.
4. Если меня кто-то обидит, обиду быстро забываю.

#### **Е) Вас попытались обойти в очереди...**

1. Способен такого человека вышвырнуть вон.
2. Ругаюсь, но если только ругаются другие.
3. Молчу, хотя возмущен.
4. Предпочитаю отступить: в ссору не вступаю.

#### **Ж) Просто ли вас «выбить из колеи»?**

1. Я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам.
2. Я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины.
3. Расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам.
4. Меня мало что расстраивает.

#### **З) «Лед» или «пламя»?**

1. Я горяч и вспыльчив.
2. Не очень вспыльчив.
3. Скорее спокоен, чем вспыльчив.
4. Вполне спокойный человек.

#### **И) Легко ли вам говорить правду?**

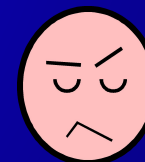
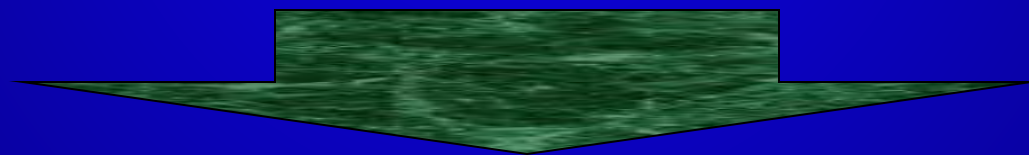
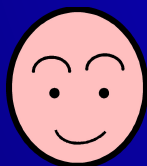
1. Всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза.
2. Бывает, что могу сказать все, что думаю.
3. Говорю обдуманно лишь после размышления.
4. Я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.



**Если, просуммировав номера своих ответов, вы получили результат в 9 -19 баллов**, - Вы человек, тяжелый в общении. Вы, даже не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разжигают страсти вокруг вас. Иногда в глаза вам люди говорят одобрительно «Борец за правду»; «Смелый, не боишься критиковать недостатки!» Но прислушайтесь лучше к другим высказываниям: «Побереги свои нервы и нервы окружающих»; «Не кипятись, а то твоя энергия превратится в пар». Скажите честно самому себе: Как велика полезная отдача вашей борьбы за справедливость?

**Если сумма баллов превышает 26**, то источником конфликтов Вы являетесь едва ли. Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку неинтересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону от решения возникающих в коллективе проблем невольно делает Вас косвенным виновником конфликтных осложнений.

**Сумма в пределах 20 -25 баллов** позволяет считать Вас человеком вполне уживчивым, общительным, покладистым, спокойным, способным противостоять обострению отношений в коллективе.



**Однако следует спросить себя: был я искренен в ответах?  
Ибо многие свои недостатки мы стараемся не видеть.  
Поэтому проверьте себя снова - неторопливо, вдумчиво,  
беспристрастно...**

# ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

# СТРУКТУРА ВНУТРІШНООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ



*Внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт в психічному світі особистості, що представляє собою зіткнення протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів)*



# ПОКАЗНИКИ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

**Когнітивна сфера:** зниження самооцінки; усвідомлення свого стану як психологічного тупика, затримка в ухваленні рішень; глибокі сумніви в істинності принципів, якими раніше керувався.

**Поведінкова сфера:** зниження якості та інтенсивності діяльності; зниження задоволеності діяльністю; негативний емоційний тон спілкування.

**Інтегральні показники:** порушення нормального механізму адаптації; посилення психологічного стресу

**Емоційна сфера:** психоемоційна напруга; значні негативні переживання



## КЛАСИФІКАЦІЯ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІСТУ КОНФЛІКТУ

Структури внутрішнього світу особистості, що знаходиться в стані конфлікту			Вид внутрішньособистісного конфлікту
«Хочу» («Я хочу») Мотив	«Треба» («Я повинен») Цінність	«Можу» («Я є») Самооцінка	
			Мотиваційний конфлікт (між «хочу» і «хочу»)
			Моральний конфлікт (між «хочу» та «повинен»)
			Конфлікт нереалізованого бажання (між «хочу» та «можу»)
			Рольовий конфлікт (між «повинен» і «повинен»)
			Адаптаційний конфлікт (між «повинен» та «можу»)
			Конфлікт неадекватної самооцінки (між «можу» та «можу»)

## ФОРМИ ПРОЯВУ ВНУТРІШНЬООСБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

Форма прояву	Симптоми
Неврастенія	Нестерпність до сильних подразників; подавлений настрій, зниження працездатності; поганий сон; головні болі
Ейфорія	Показні веселощі; прояв радості неадекватно ситуації; «сміх крізь сльози»
Регресія	Звернення до примітивних форм поведінки; ухилення від відповідальності
Проекція	Приписування негативних якостей іншому; необгрунтована критика інших
Номадизм	Часті зміни місця проживання, місця роботи, родинного стану, партнерів; часті зміни звичок, захоплень і т.д.
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків, дій, навіть неадекватних і соціально не схвалюваних



МЫ СОПРОТИВЛЯЕМСЯ НАШИМ СТРАСТЯМ НЕ ПОТОМУ, ЧТО  
МЫ СИЛЬНЫ, А ПОТОМУ, ЧТО ОНИ СЛАБЫ (М.Ларошфуко)

# СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

## 1. АДЕКВАТНА ОЦІНКА СИТУАЦІЇ, В ЯКІЙ ОПИНИЛИСЯ.

- За допомогою рефлексії подивіться на себе очима стороннього спостерігача :  
усвідомте себе в цій ситуації;  
усвідомте як тебе сприймають оточуючі;  
реально оцініть ситуацію.

- Створіть вірний образ власного «Я»: вмійте дивитися правді в очі.

- Реагуйте на факти, а не на уяву про них: не думайте про те, як вас оцінюють інші.

- Не реагуйте емоційно на подразники: («Я буду хвилюватися тільки завтра»).

- Навчіться управляти своїми емоціями: звільніться від таких почуттів як страх, огида і т.д.

- Направляйте свою агресію в потрібне рiчище, використовуючи рiзні способи розрядки:  
спортивні ігри, фізичні вправи, прогулянки і т.д.;



## *2. УСВІДОМЛЕННЯ ЗМІСТУ КОНФЛІКТУ*



### *3. АНАЛІЗ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ*

### *4. ЗМІНА УМОВ І /АБО СТИЛЮ РОБОТИ*

### *5. ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ДОМАГАНЬ*



### *6. ВМІННЯ ПРОЩАТИ*

### *7. ВКЛЮЧЕННЯ МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ*

# МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ

СПОСІБ ВИРІШЕННЯ		ЗМІСТ ДІЇ
<i>Витіснення</i>		<i>Мотивоване забування, «витіснення» неприємних думок в сферу несвідомого</i>
<i>Раціоналізація</i>		<i>Пояснення людиною своїх вчинків бажанням зберегти «обличчя» та самоповагу</i>
<i>Заперечення</i>		<i>Небажання, відмова індивіда думати про можливі наслідки тих подій, в яких він змушений приймати участь</i>
<i>Сублімації</i>		<i>Трансформація надлишкової психічної енергії в більш сприятливі форми соціальної діяльності (творчість, наука, спорт, музика)</i>
<i>Регресія</i>		<i>Повернення індивіда до стереотипів поведінки дитинства, де всі проблеми вирішувалися легко</i>
<i>Заміщення</i>		<i>Знімання індивідом внутрішньої напруги шляхом агресії по відношенню до більш слабких людей або зовнішніх предметів</i>
<i>Ідентифікації</i>		<i>Моделювання індивідом поведінки іншої людини, як правило, більш самостійної і соціально стійкої</i>
<i>Проекція</i>		<i>Покладання індивідом провини на іншу людини</i>

# НАСЛІДКИ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

## НЕГАТИВНІ

*неврози;  
тривожність;  
безконтрольний вихід енергії;  
втрата впевненості в своїх  
силах*

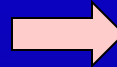
## ПОЗИТИВНІ

*Посилюється бажання  
досягти недосягненої мети;  
наявність перешкод сприяє  
моділізації сил та засобів для  
їх подолання;  
сила мотивації досягає свого  
апогею.*

**ЯКЩО ВИХОДУ НЕ  
ЗНАЙДЕНО**



**ПСИХОЛОГІЧНИЙ  
ЗРИВ**



**СУЇЦИД**



## ПОКАЗНИКИ СУЇЦИДІВ В КРАЇНАХ СВІТУ

Кожен рік в світі закінчують життя самогубством 1 000 000 людей. Серед них:  
280 тис. китайців, - 30 тис. американців, - 25 тис. японців,  
- 20 тис. французів, - **51 тис. росіян.**

### Рівень суїцидального показника

**Низький**

(до 10 чоловік на рік на 100 тис. населення) -  
*Греція, Італія, Гватемала (0.5), Філіпіни (0.5), Албанія (1.4), Арменія (2.3).*

**Середній**

(від 10 до 20 чоловік на 100 тис. населення)  
- *Австралія, США.*

**Високий**

(більше 20 чоловік на 100 тис. населення) -  
*Латвія (42.5), Литва (42.1), Естонія (38.2), Угорщина (35.9).*

За даними ВОЗ за 2003 рік **Росія** вишла на перше місце в світі за кількістю самогубств на 100 тис. населення

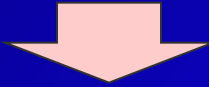
- *Міжособистісний конфлікт* – це конфлікт, де в ролі учасників виступають дві або більше особи, між якими відбувається зіткнення протилежно спрямованих мотивів, цінностей, інтересів чи думок. До таких конфліктів відносять конфлікт “особистість-особистість”, “особистість-група”, “група-група”.

- ***ОСОБЛИВОСТІ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ:***
- *- наявність як мінімум двох конфліктуючих сторін;*
- *- наявність зони розбіжностей між конфліктуючими сторонами;*
- *конфлікт перебігає, як правило, у відкритій формі;*
- *сторони конфлікту по-різному вбачають способи виходу із конфлікту;*
- *Конфлікти відрізняються високою емоційною напругою й охопленням практично всіх сторін відносин між конфліктуючими сторонами.*



# ПРИЧИНИ МІЖСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

## ОБ'ЄТИВНІ



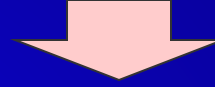
### Ресурсно-матеріальні

матеріальні нестатки в сім'ї,  
територіальні претензії

### Фактори відносин

Використання службового  
положення в особистих  
цілях;  
стосунки керівника з  
підлеглими, батьків з дітьми.

## СУБ'ЄТИВНІ



### Вікові, індивідуальні, статеві відмінності особистості

Бажання до домінування;  
різний життєвий досвід; різні  
уявлення про моральні  
цінності; агресивність;  
егоїзм, грубість; порушення  
обіцянок і т.д.

# МЕТОДИ ПОСЛАБЛЕННЯ НАПРУГИ В МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТАХ

1. Метод «виходу почуттів»

2. Метод «позитивного відношення до особистості»

3. Метод «втручання авторитетного третього»

4. Метод «оголена агресія»

5. Метод «примусового слухання опонента»

6. Метод «провокації на добро»

7. Метод «взаємовигідних варіантів»



# УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

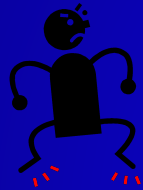
- *Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту з метою розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.*
- *Управління конфліктом – це складний процес, що включає наступні етапи: прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості; попередження чи стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; завершення конфлікту.*

- *Прогнозування конфлікту* - це з'ясування причин конфлікту в потенційному розвитку.
- *Попередження конфлікту* – це вид діяльності, направлений на недопущення виникнення конфлікту.
- *Стимулювання конфлікту* – це вид діяльності спрямований на провокацію, виклик конфлікту.
- *Регулювання конфлікту* – це діяльність, направлена на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення цього розвитку в сторону вирішення.
- *Форми завершення конфлікту* : вирішення конфлікту, врегулювання конфлікту, загасання конфлікту, усунення конфлікту, переростання в інший конфлікт.

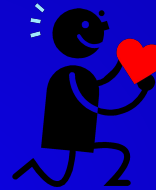
# СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТІ (за К.Томасом та Р.Кілманом)

Високий рівень зацікавленості до себе

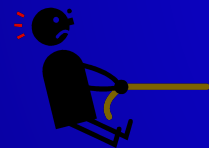
СУПЕРНИЦТВО  
(суворий борець)



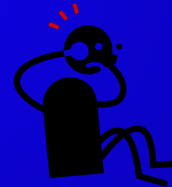
СПІВРОБІТНИЦТВО  
(соратник)



КОМПРОМІС  
(примиритель)



УХИЛЕННЯ  
(утікач)



ПРИСТОСУВАННЯ  
(лакировщик)



Активні дії



Пасивні дії

Низький рівень зацікавленості до себе

Індивідуальні дії

ПОБЕДА - ПРИЧИНА НЕНАВИСТИ, И ПОБЕДИТЕЛЬ НЕСЧАСТЕН (БУДДА)



## СУПЕРНИЦТВО (конфронтація, конкуренція)

орієнтоване на те, щоб, діючи активно, досягати власних інтересів всупереч інтересам опонента (виграш – програш)

Суперництво виправдано в тих випадках, коли

Проблема має важливе значення для людини; людина має достатньо сил (влади, авторитету) для вирішення питання на свою користь

Кожна зі сторін конфлікту впевнена, що її варіант вирішення проблеми є безпрограшним.

Досягнення цілей будь-якою ціною, навіть без врахування інтересів

друзів, товаришів, **ТОТІ ПРАВ, У КОГО БОЛЬШЕ ПРАВ.**



Рішення необхідно прийняти швидко і у суб'єкта конфлікту достатньо влади для цього

Учасник конфлікту в даний момент не бачуть іншого варіанту дій в ситуації, що склалася.

## СПІВРОБІТНИЦТВО

націлене на таку реалізацію учасниками конфлікту спільних інтересів, яка влаштовує обидві сторони

(виграш-виграш)  
Співробітництво

обирають у випадках, коли



Кожна зі сторін конфлікту зацікавлена у вирішенні проблеми, що є причиною конфлікту

Кожна зі сторін готова на рівних обговорити спірні питання, щоб потім знайти спільне взаємовигідне рішення



Конфліктуючі сторони приблизно рівні за рангоми або не звертають увагу на різницю у своїх положеннях

Сторони конфлікту поводять себе як партнери і повністю довіряють один одному

**КОНФЛИКТ БУДЕТ РЕШЕН И ВСЕ БУДУТ В ВЫИГРЫШЕ**

## УХИЛЕННЯ (ігнорування)

характеризується відсутністю у сторін конфлікту бажання співробітничати будь з ким для вирішення як власних інтересів так і опонента (програш – виграш)

Ухилення  
обирають в тих випадках коли

Проблема, що викликала сутичку, не є суттєвою для однієї зі сторін

Один із учасників конфлікту має значно вищий ранг, є сильним та **ВОЛЬОВИМ**



Потрібно дещо відкласти зіткнення, щоб виграти час, більш ґрунтовно проаналізувати ситуацію, зібратися з силами, отримати підтримку

Зіткнення відбувається між людьми з однаковим рангом, які свідомо не бажають загострювати свої стосунки

**ЛУЧШЕЕ СРЕДСТВО ПОБЕДИТЬ В СПОРЕ – НЕ ВСТУПАТЬ В СПОР**



## ПРИСТОСУВАННЯ (лакирування)

бажання відійти від конфлікту через невпевненість в собі або браку часу та сил, щоб відстоювати свої інтереси (програш-виграш)

Пристосування  
обирають в тих випадках, коли

Суб'єкт конфлікту не впевнений в своїх силах щодо участі в конфлікті

Немає сенсу або часу, щоб відстоювати власні інтереси



Важливіше зберегти спокій, ніж посилювати конфліктну протидію

Необхідно здійснити тактичний крок на шляху досягнення стратегічної мети

ЛУЧШЕ ПЛОХОЙ МИР. ЧЕМ ХОРОШАЯ ВОЙНА



**КОМПРОМІС (вимушені взаємні поступки)**  
характеризується бажанням учасників конфлікту  
відрегулювати стосунки шляхом взаємних поступок  
(програш – ви играш, ви играш - програш)

Компроміс  
обирають у випадках, коли

Суб'єкти конфлікту добре  
обізнані про його причини  
та розвиток для того, щоб  
оцінити всі «за» і «проти»  
для власних інтересів



Різні за рангом учасники  
конфлікту мають різні  
інтереси і усвідомлюють  
необхідність змиритися з  
ситуацією та  
розстановкою сил на  
деякий час

Обидві сторони мають  
однакові аргументи та  
владу, тому краще  
отримати децю, ніж  
втратити все

Всі інші стилі поведінки в  
данному конфлікті не  
привели до успіху

**ЧЕМ ГЛУБЖЕ ССОРА, ТЕМ БОЛЬШЕ НЕ ПРАВЫ В НЕЙ ОБЕ СТООНЫ**

# ВЫБЕРЕТЕ СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА В ПРЕДСТАВЛЕННЫХ СИТУАЦИЯХ

## ситуации

## СТИЛЬ

1. Преподаватель не скрывал свою антипатию к подвижному, неусидчивому студенту. Говорил при всех, что «терпеть его не может». В ответ слышал то же самое. Возник конфликт.

Соперничест

во

2. Преподаватель выдавая темы рефератов услышал от одного студента, что ему не понравилась полученная тема, и что он выполнять ее не будет. В ответ преподаватель дал студенту список тем и предложил самому выбрать тему.

Уход

3. В дошкольном учреждении готовился сценарий детского утренника. Музыкальные работники считали, что не должно быть отрицательных персонажей, а методист считал, что присутствие отрицательного персонажа даже необходимо. Возник конфликт. В результате было решено провести один утренник без отрицательного персонажа, а второй – с отрицательным.

Компромисс

4. Человек, который по своей психике был невротиком в межличностной коммуникации жил по законам: «Если я прав, то другой не прав» или: «Если он окажется неправ, то я буду прав».

Соперничест

во

# ОТВЕТЬТЕ НА ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВОПРОСЫ И ОПРЕДЕЛИТЕ К КАКОЙ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ВЫ СЕБЯ ОТНОСИТЕ

## ситуации

## СТИЛ

Ь

1. Мне сложно отстаивать свои позиции, даже если знаю, что я прав.

2. Избегаю напряженных конфликтных ситуаций.

3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера.

1

Уход

1. Для меня важнее сохранить хорошие отношения, даже если придется жертвовать своими интересами.

2. Много времени уделяю проблемам других и часто забываю о себе.

3. Если это сделает другого счастливее, даю ему возможность настоять на своем.

2

Приспособле  
ние

1. Я человек принципиальный и никогда не меняю свои позиции.

2. Из любого конфликта выхожу победителем.

3. Продолжаю спорить до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения.

3

Соперничест  
во

1. Трачу много времени на поиск общих точек соприкосновения.

2. пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту.

3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении спора.

4

Сотрудничес  
тво

1. Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу.

2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает также.

3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к урегулированию во взаимоотношениях.

5

Компромисс

# СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

## ПЕДАГОГІЧНІ



Бесіда, прохання,  
переконання,  
роз'яснення вимог  
до роботи  
та непровірних дій  
конфліктуючих,  
інші засоби  
виховного характеру

## АДМІНІСТРАТИВНІ



Вирішення конфлікту  
за рішенням –  
рішення  
комісії,  
наказ  
керівника  
організації,  
рішення суду



Силове  
вирішення  
конфлікту –  
подавлення  
інтересів  
конфліктуючих,  
переведення  
на іншу роботу,  
різні варіанти  
роз'єднання  
конфліктуючих



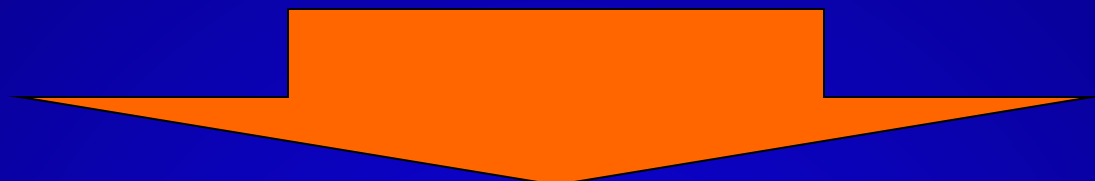
ЕСЛИ ПЛЮНУТЬ В ПАСТЬ ЛЬВА, ЛЕВ СТАНЕТ РУЧНЫМ (Д. СТЕЙНБЕК)

# УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПЕДАГОГІЧНІ КОНФЛІКТИ

# КОНФЛІКТИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ - ЦЕ

КОНФЛІКТИ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ  
У СИСТЕМАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
СУБ'ЄКТІВ ТА ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ

# ДІЇ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТУ

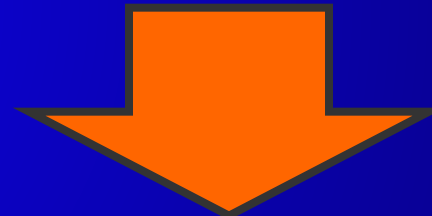


**Вивчення причин  
виникнення  
конфлікту**

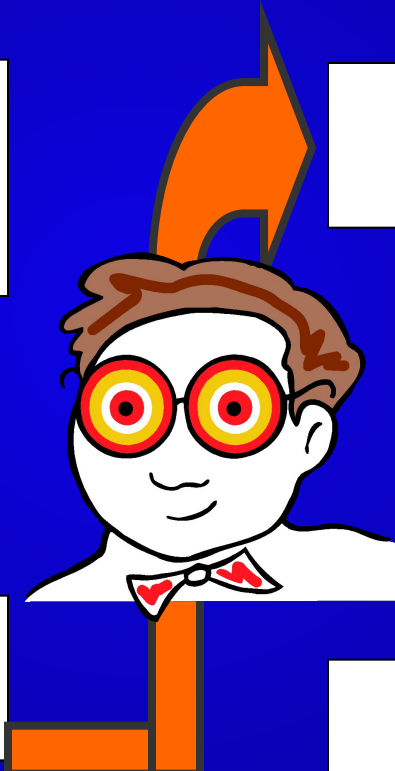
**Аналіз  
конфлікту**



**Обмеження числа  
учасників конфлікту**



**Вирішення  
конфлікту**



**ЖЕНЩИНА, КОТОРАЯ СДАЕТСЯ СЛИШКОМ БЫСТРО, ПОТОМ  
ОРГАНИЗУЕТ СОПРОТИВЛЕНИЕ МЕТОДОМ ДИВЕРСИИ. (Ж.П.Бельмондо)**



Невиконання керівником організації своїх обіцянок та небажання роз'яснити підлеглим реальний стан справ

Низька заробітня платня

Підстрикання з боку неформальних лідерів

**ВНУТРІШНІ  
ФАКТОРИ  
ВИНИКНЕННЯ  
КОНФЛІКТІВ  
В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Відсутність з боку керівника будь-яких дій щодо покращення умов праці та побуту працівників

Конфронтація між персоналом управління та працівниками через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду заробітньої плати; впровадження інноваційних та радикальних перетворень без врахування інтересів працівників

# ВИДИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## ВНУТРІШНІ КОНФЛІКТИ

*виникають в рамках однієї організації (підприємства) і вирішуються, як правило, через існуючі нормативи та угоди, так звані правила гри, що прийняті на певному рівні та між зацікавленими сторонами*

## ЗОВНІШНІ КОНФЛІКТИ

*це конфлікти, як правило, між керівниками організацій та конкурентами, інколи – з власним профсоюзом*

### ВИДИ

*міжіндивідуальний - розходження особистісних цілей співробітників (наприклад, конфлікт між авторитарним стилем керівництва керівника та прагненням деяких підлеглих до ініціативи та творчості);*

*внутрішньогруповий - між підлеглими в межах підрозділу або між керівниками з питання "Хто є важливішим в ієрархії відділу чи організації?"*

*міжгруповий - наприклад, конфлікт між керівником головної організації та керівниками філіалів*

# НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Посилення напруги у стосунках опонентів, зростання ворожнечі, погіршення соціального самопочуття

Обмеження взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами

Зменшення ділових контактів всупереч функціональній необхідності, крайня формалізація спілкування, зростання групового та індивідуального егоїзму

Падіння мотивації до виконання службових обов'язків в результаті невпевненості щодо позитивного вирішення виниклих проблем; зниження продуктивності праці, плинність кадрів

Втрата часу та коштів на протікання конфлікту и ліквідацію його наслідків

Неефективні витрати енергії на конфронтацію, суб'єктивні переживання та стреси

ЯК РЕЗУЛЬТАТ:

ПРИВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗИ ТА РОЗПАДУ

# ПОЗИТИВНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Адаптація та соціалізація членів організації

Виявлення та закріплення нової розстановки сил в організації

Виявлення недоліків та прорахунків

Згуртування групи для вирішення спільних проблем, зростання самосвідомості, почуття власної гідності



Зняття внутрішньої напруги та стабілізація обстановки

Активізація інформаційних процесів

Радикальне вирішення організаційних та технологічних проблем, пошук неординарних рішень

## ТЕСТ «САМООЦЕНКА КОНФЛИКТНОСТИ»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

**1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?**

- а) избегаю вмешиваться в ссору
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения

**2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?**

- а) всегда критикую за ошибки
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему
- в) нет

**3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?**

- а) если другие меня поддержат, то да
- б) разумеется, я предложу свой план
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных

**4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?**

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам
- в) я спорю со всеми и по любому поводу

**5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.**

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь
- б) возмущаюсь, но про себя
- в) открыто высказываю свое негодование



**6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?**

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок

**7. Представьте, что жена говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?**

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого

**8. В парке вы встретили детей, которые курят. Как вы реагируете?**

- а) делаю им замечание
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал

**9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:**

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет
- в) выскажу ему все, что о нем думаю

**10. Вы в отеле. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню...**

Возмущает ли вас это?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу - повару, уборщице или срываю свой гнев на жене

**11. Вы спорите с другом и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?**

- а) нет
- б) разумеется, признаю
- в) постараюсь примирить наши точки зрения

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

В \ О	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
Б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
В	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

**От 30 до 44 очков.** Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?



**От 15 до 29 очков.** О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.



**До 14 очков.** Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?





- *Педагогічний конфлікт* - найгостріший спосіб розвитку і подолання значущих суперечностей, що виникають у взаємодії учасників педагогічного процесу (викладачів, студентів, адміністрації), який зазвичай супроводжується негативними емоціями та потребує розв'язання і гармонізації.

## *Ознаки педагогічного конфлікту:*

- 1) Контакти викладача зі студентами зводяться до мінімуму, збільшується соціальна дистанція педагогічного спілкування, сторони конфлікту уникають неформальних взаємин.
- 2) Під час розмови кожен відстоює свої інтереси, наміри, цінності, які не збігаються з інтересами, цінностями іншої сторони.
- 3) Виникає психологічний антагонізм між викладачем і студентом, кожен намагається «брати верх», перемогти, не враховуючи інтереси іншого.
- 4) Об'єктивна причина конфлікту переноситься на особу, з якою конфліктують, тобто конфлікт набуває суб'єктивного характеру.

*Види конфліктних педагогічних ситуацій* (за М.М. Рибаківим):

- *конфліктні ситуації діяльності*, які виникають щодо якості виконання (або невиконання) студентом навчальних завдань, рівня його успішності;
- *конфліктні ситуації поведінки (вчинків)* відбуваються тоді, коли студент порушує правила поведінки у вищій школі, найчастіше під час занять, а також у гуртожитку, громадських місцях та ін.;
- *конфліктні ситуації стосунків* виникають у сфері емоційно-ціннісних взаємин студентів і викладачів, у професійно-педагогічному спілкуванні.

## **Помилки викладача в стилі педагогічного управління, що приводять до виникнення конфлікту:**

- невміння правильно сформулювати мету педагогічної діяльності;
- неврахування в роботі вікових та індивідуально-психологічних особливостей студентів;
- недостатній світогляд викладача;
- нетактовність, а іноді навіть грубощі у стосунках зі студентами;
- неправильне стимулювання поведінки і діяльності студента як покаранням, так і заохоченням;
- невміння опиратися на неформальні студентські мікрогрупи;
- неправильне реагування на критику з боку студентів;
- викладач намагається не помічати конфліктної ситуації, не контролює розв'язання проблемного питання;
- “загравання” зі студентами через небажання псувати стосунки з ними (нерідко умовляння, потурання такого викладача викликають у студентів лише насмішки, і його перестають поважати);
- нетерпиме ставлення до слабостей характеру, вад особистості студента.

# Функції педагогічного конфлікту

## *Деструктивні функції педагогічного конфлікту:*

- психологічний дискомфорт;
- емоційна нестабільність і невпевненість;
- конфлікт заважає досягненню спільної мети;
- підриває авторитет викладача і студента в очах один одного;
- виникає ворожість, негативні емоційні стани;
- знижується ефективність праці, особливо в умовах співробітництва.

## *Конструктивні функції педагогічного конфлікту:*

- сприяє самоаналізу поведінки і діяльності;
- допомагає збагнути свої інтереси та інтереси протилежної сторони;
- сприяє усвідомленню своїх взаємин із суб'єктами педагогічної взаємодії;
- забезпечує психологічні передумови для самовдосконалення;
- приймається ефективне педагогічне рішення.

## *Стадії розвитку педагогічного конфлікту:*

- 1) Незадоволення (розкладом, обсягом самотійної навчальної роботи, часом занять, розпорядженням викладача тощо). Це стадія потенційного формування суперечностей норм, цінностей, інтересів, поглядів, думок тощо.
- 2) Суперечності переходять на рівень реальних взаємин викладача і студентів.
- 3) Виникає протидія (ігнорування вимог - «не буду!», роздратованість, підвищення рівня реактивної тривожності).
- 4) Протиборство - всі сили спрямовані на іншу людину, розриваються зв'язки, виникає образа, зневага тощо.



## Психолого-педагогічні правила щодо вирішення різних типів педагогічних конфліктів:

1. Не можна абсолютизувати жоден із 5 стилів (моделей – за Томасом-Кілменом)) або вважати якийсь найкращим (найгіршим). Потрібно вміти користуватися різними стилями залежно від контексту конфлікту, від значущості потреб, які в ньому реалізують, від особливостей поведінки опонента та свого темпераменту.
2. Ефективною може бути така педагогічна тактика викладача: спочатку підняти студента до рівня *рівного*; потім вказати йому можливий шлях вирішення проблеми; тоді ініціювати активність студента, надавши йому роль суб'єкта ситуації; і, нарешті, визнати достойний його вихід із протиріччя, а самому залишатися одночасно в тіні.
3. Кожен педагогічний конфлікт треба розглядати в динаміці: виникнення об'єкту конфліктної ситуації; усвідомлення її кожною стороною; перехід до конфліктної поведінки; вибір певного стилю розв'язання конфлікту.



# Пам'ятка викладача

1. За вирішення педагогічного конфлікту відповідає викладач.
2. Якщо викладач йде на розширення педагогічної конфліктної ситуації, то здебільшого ініціатором виникнення конфлікту був сам викладач.
3. У конфлікті завжди є об'єкт інтересу двох суб'єктів. Об'єкт може бути адміністративний, психологічний, етичний, ідеологічний (різне ставлення до цінностей) або амбіційний (через статус).
4. Із педагогічними конфліктами викладачеві потрібно впоратися самотійно (не скаржитися!). Коли інформація про конфлікт передається іншому, можливі спотворення, суб'єктивні оцінки, помилки. Все це поглиблює напруженість конфліктної ситуації.
5. Під час обговорення конфлікту на групових зборах, крім визнання своєї помилки й того погляду, який справедливий, на перше місце поставити *інтереси студента (-ів)*.
6. Володіє конфліктом той, хто володіє аргументацією.

# Поради психолога щодо ефективної поведінки викладача в конфліктній ситуації зі студентами:

- 1) Зберігати самовладання, витримку.
- 2) Дати можливість партнеру висловити претензії («випустити пару»).
- 3) Не «підливати олії у вогонь», не вступати в суперечку, не переходити на оцінку суб'єкта як особистості, не загрузнути в критиці.
- 4) Висловити прохання партнеру, сформулювати зміст претензії і кінцевий результат, якого він прагне.
- 5) Чітко та об'єктивно висловлювати свою позицію щодо очікувань партнера.
- 6) Намагатися дотримуватися рівності, обмірковуючи проблеми.
- 7) Якщо помилилися, визнати помилку, але спокійно, без самоприниження та з гідністю
- 8) Прийняти пропозицію і домовитися про майбутнє.
- 9) Намагатися підтримувати баланс ділових стосунків у конструктивних межах.
- 10) Найбільш ефективною формою спілкування в конфліктній ситуації є діалог викладача і студента.
- 11) При виникненні конфліктної ситуації не можна ставитися до партнера дуже критично або вороже; не приписувати йому негативних рис або поганих намірів; не демонструвати своєї переваги і зверхності; не обвинувачувати; не спрямовувати на нього лавини претензій; не дозволяти собі бачити ситуацію лише зі свого боку; не ставити ультиматум: *«Якщо Ви не зробите це, то...»*

# ЛІТЕРАТУРА

- Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: Изд-во МГУ, 1990.
- Айзенк Г. Проверьте свои способности. М., 1972.
- Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. М., 1993.
- Анцупов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. М.: ГАВС, 1992.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 1999.
- Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков, 1997.
- Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. СПб., 1992.
- Василюк Ф.Е. Психология переживания. М., 1984.
- Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология. М.: Академический проект, 2005.
- Гриффин П.О., Могилевский М.И. Трудовые конфликты и порядок их разрешения. Пг., 1924.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000.
- Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
- Дарвин Ч. Происхождение видов. М., 1952.
- Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. М., 1993.
- Дмитриев А.В. Конфликтология. М.: Гардарики, 2000.
- Долил М., Страус Д. Как работать вместе. Орел, 1993.
- Донцов А.И. Психология коллектива. М.: Изд-во МГУ, 1984.
- Донцов А.И., Полозов Т.А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе // Вестник МГУ: Сер. 14. Психология. 1982. № 4.
- Доценко Е.Л. Психология манипуляции: Феномены и механизмы защиты. М., 1997.
- Зеленков М.Ю. Социально-психологические проблемы конфликтов. М.: Юридический институт МИИТа, 2003.
- Зеленков М.Ю. Социальная конфликтология. М.: Юридический институт МИИТа, 2003.
- Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. Ростов-н/Д, 1998.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., 1990.

- Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности М., 1992.
- Канатаев В.П. Психология конфликта. М., 1992.
- Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. М., 1999.
- Корнелиус А., Фрей Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М., 2000.
- Крогиус Н.В. Личность в конфликте. Саратов, 1976.
- Латынов В.В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон//Иностр. Психология. 1993. Т. 1. № 2.
- Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М., 1993.
- Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. М., 2000.
- Лоренц К., Агрессия. М., 1994.
- Майерс Д. Социальная психология. СПб, 1997.
- Нергеш Я. Поле битвы - стол переговоров. М., 1989.
- Олейник А.Н. Основы конфликтологии. М., 1992.
- Основы конфликтологии. М., 1997.
- Панфилова А.П. Деловая коммуникация и профессиональная деятельность. СПб., 1999.
- Петровская Л.А. Компетентность в общении: Социально-психологический тренинг. М., 1989.
- Петровская Л.А. О понятийной схеме анализа конфликта // Теорет. методол. проблемы соц. психологии. М., 1977.
- Пономарев Ю.П. Игровые модели: математические методы, психологический анализ. М.: Наука, 1991.
- Романова Е.А., Гребенников Л.Р. Механизмы психологической защиты. М., 1996.
- Рыбакова М.М. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. М.: Просвещение, 1991.
- Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. Киев, 1991.
- Собчик Л.Н. Диагностика межличностных отношений. М., 1990.
- Соколов С.В. Социальная конфликтология. М., 2001.
- Социальная конфликтология / Под ред. А.В.Морозова. М., 2002.
- Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. М., 1996.
- Фрейд З. "Я" и "ОНО" // Фрейд З. "Я" и "ОНО". Труды разных лет. Собр.соч. в 2 т. Т.1.
- Фрейд З. Введение в психоанализ: Лекции. М., 1989.
- Фрейд З. Массовая психология и анализ человеческого "Я" // Фрейд З. "Я" и "ОНО". Труды разных лет. Собр. соч. в 2 т. Т.1.

- Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. М., 1994.
- Хорни К. Ваши внутренние конфликты. СПб., 1997.
- Чумиков А. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия. //Социс. 1995. № 3.
- Шейнов В. Конфликты в нашей жизни. М., 2003.
- Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969.
- Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. М.: Наука, 1987.
- Coser I. Continuities in the Stadi of Social Conflict. NY, 1967.
- Bar-Tal D. Causes and Consequences of Delegitimization: Models of Conflict and Ethnocentrism. Journal of Social Issues, 1990, 46, 1, 65-81.
- Burton J.W., Dukes F. Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution. London, Basingstoke: Macmillan, 1990.
- Conflict: Human Needs Theory. Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990.
- Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict. - Conflict: Human Needs Theory, Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990, pp. 89-112.
- Folger J.P., Poole M.S. Working through conflict. Glenview (ill): Scott, Foresman a, co, 1984.
- Pruitt G.D., Rubin J.Z. Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement. N.Y.: Random House, 1986.
- <http://www.conflicktology.narod.ru>.
- <http://www.i-u.ru>.