

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

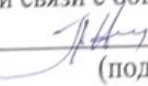
Кафедра рекламы и связей с общественностью

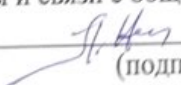
КУРСОВАЯ РАБОТА

КОММУНИКАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ
РАЗРЕШЕНИЯ

Работу выполнил  21.05.18 Аликова Ф.А.
(подпись, дата)

Факультет журналистики курс 1 ОФО
Направление подготовки: 42.03.01. Реклама и связи с общественностью

Научный руководитель,
доц. кафедры рекламы и связи с общественностью,
канд. эконом. наук  21.05.18 Недыхалов Л.А.
(подпись, дата)

Нормоконтроллер
доц. кафедры рекламы и связи с общественностью,
канд. эконом. наук  21.05.18 Недыхалов Л.А.
(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические основы определения коммуникативных конфликтов...	6
1.1 Коммуникативные конфликты, их структура и причины.....	6
1.2 Последствия и стили разрешения конфликтов.....	12
2. Управление коммуникативными конфликтами	16
2.1 Методы и формы управления коммуникативными конфликтами...	16
2.2 Технологии эффективного общения и рационального поведения в коммуникативном конфликте.....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Люди издавна мечтали о таком обществе, в котором прекратятся всякие распри и утвердятся вечный мир. Но вместо этого они вновь и вновь оказывались в состоянии войны всех против всех. Все же надежда на возможность обуздания разрушительной стихии всеобщей ненависти не умирала.

Современная общественная жизнь не оставляет нам возможности медлить с теоретическим осмыслением коммуникативных конфликтов. Потребность в изучении причин, видов и способов их регулирования становится все более острой. В нашей стране, да и в мире в целом, наблюдается взрывной рост конфликтов.

Термин «коммуникативный конфликт» отражается в языке множеством других, весьма разнообразных терминов, таких, как противоречие, столкновение, схватка, спор, распря. И все они, так или иначе, выражают суть конфликта. Сам же термин «конфликт», стал одним из самых распространенных международных терминов, что лишний раз свидетельствует об универсальности этого социального явления.

Однако из этого не следует, что в жизни нет ничего кроме противоречий и борьбы. Универсальность конфликтов еще не дает оснований для того, чтобы их абсолютизировать.

Противоборство встречается в жизни не чаще, чем согласие. Жизнь есть постоянная смена войны и мира, покоя и борьбы, конфликта и консенсуса, она непрерывна. В ней зло не существует без добра, счастье без горя, порядок без хаоса. Сам конфликт можно определить, как нарушенное согласие, а согласие — как результат улаженного конфликта.

Подобное представление о конфликтах, как об одной из сторон социальных взаимоотношений, хотя и важной, но не единственной, утвердилось далеко не сразу. Оно явилось результатом длительного, многоэтапного процесса становления науки о конфликтах.

Каждому россиянину, руководителю на любом уровне, прежде всего государственном, сегодня срочно необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных масштабов. Такие знания трудно получить, опираясь только на здравый смысл. Нельзя их целиком позаимствовать и у зарубежных специалистов, так как отечественные конфликты достаточно специфичны.

Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно опытным путем. Но опыт либо слишком дорого стоит, либо приходит поздно. Для быстрого получения практических знаний о конфликтах необходимо энергичное формирование и развитие науки — отечественной конфликтологии, которая находится сегодня на завершающей стадии формирования в самостоятельную науку.

Проблема конфликтов в организациях весьма актуальна в настоящее время, поскольку конфликты возникают в любом коллективе. В большинстве случаев конфликт переводит организацию на новую фазу развития. По мере развития организации как институализированной коллективной деятельности конфликты не исчезают, а нарастают как по количественным, так и по качественным параметрам.

Конфликты в организации взаимопереплетены, оказывают влияние друг на друга, они встроены в повседневное взаимодействие членов организации, зачастую протекают в скрытой, незавершенной форме. Это болезненный процесс, и необходимо управлять им, владеть определенными навыками по разрешению, а иногда и предупреждению конфликтов, облакая их в цивилизованную форму. Понимание социальной природы конфликта и методов в управления конфликтами является необходимым условием эффективного управления предприятием.

Цель представленной курсовой — определить теоретическую базу коммуникативных конфликтов и способов их разрешения.

Для достижения поставленной цели необходимо изучить следующие задачи:

– коммуникативные конфликты, их структура и причины;

– последствия и стили разрешения конфликтов;

– методы и формы управления коммуникативными конфликтами;

– технологии эффективного общения и рационального поведения в коммуникативном конфликте.

Объектом исследования выступают коммуникативные конфликты. Предметом – способы разрешения коммуникативных конфликтов.

Структура работы включает в себя введение, две главы по два параграфа в каждой, заключение и список использованных источников.

1. Теоретические основы определения коммуникативных конфликтов

1.1 Коммуникативные конфликты, их структура и причины

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки (*conflict* – англ., *konflikt* – нем., *conflit* – франц.). Анализ определений конфликта, принятых в различных современных неспециальных энциклопедиях, обнаруживает их сходство. Как правило, содержание понятия конфликта раскрывается через следующие значения.¹

1. Состояние открытой, часто затяжной борьбы; сражение или война.
2. Состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей.
3. Психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций.

Конфликт – есть форма выражения противоречия, это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому.

Конфликт – сложное социальное явление, характеризующееся многими параметрами.

Важнейшими компонентами конфликта являются: сущность и функции, структура, классификация, причины, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика конфликта.

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

Под предметом конфликта обычно понимают объективно

¹ Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М., 2014. 543 с.

существующую или воображаемую проблему, которая служит его причиной (например, проблема власти, проблема первенства проблема обладания теми или иными ценностями и т.д.).

Под объектом конфликта – любой конкретный элемент материального мира или социальной реальности, способный стать точкой личных, групповых, общественных или государственных интересов, т.е. породить предмет конфликта.

Чтобы стать объектом конфликта, этот элемент должен оказаться на пересечении интересов разных субъектов, которые стремятся его контролировать.

По мнению социологов, во всех конфликтах речь, по сути идет об одном: о ресурсах и о контроле над ними, при этом ресурсы могут быть и материальные, и духовные. Подходы к классификации конфликтов могут быть различными.²

Так, социологи обращают внимание, прежде всего на макро- или микро-уровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический.

Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Необходимо более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

Коммуникативные конфликты возникают в процессе общения.

² Анцупов А.Я. Системная концепция конфликтов // Мир психологии. – 2015. - №2. 358 с.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения.

Особую печать несет вертикальный конфликт, выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчиненный, работодатель – работник). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

По мнению К.Ф. Седова, коммуникативный конфликт – речевое столкновение, которое основано на агрессии, выраженной языковыми средствами.

Коммуникативный конфликт – это результат особого типа общения, это особое состояние коммуникативного акта, это результат особого речевого поведения.

Но само общение можно рассматривать и как «коммуникативную деятельность», как процесс (в его временной протяженности) и как «коммуникативный акт», как состояние (в отдельной временной точке).

Если деятельность – это совокупность действий, подчиненных представлению о том результате, который должен быть достигнут как определенной цели, то коммуникативная деятельность – это совокупность действий, подчиненных определенной коммуникативной цели.

В психологических исследованиях, наряду с понятием коммуникативная деятельность, широко используются понятия коммуникативное поведение и речевое поведение, коммуникативный акт и речевой акт. Обычно эти термины даются как синонимичные или между ними устанавливается соотношение части-целого (коммуникативное и речевое поведение как синонимы; коммуникативный акт – более широкое понятие, речевой акт – более узкое понятие).

Под коммуникативным поведением понимают процесс установления отношений с целью обмена информацией между коммуникантами, а под речевым поведением – процесс использования в речи языковых знаков, как деятельность, осуществляемая с помощью естественного языка, языковой системы.³

Следовательно, речевое поведение – это один из способов проявления коммуникативного поведения. То есть речевое поведение является способом осуществления коммуникации, так как в большинстве случаев информация в ситуациях общения передается именно с помощью языка.

Совокупность моделей поведения, определяемых на основе каждой из отмеченных потребностей, психологи называют основной установкой личности в межличностных отношениях; от этой установки зависит поведение человека. Часто недоразумения и конфликты возникают из-за того, что люди имеют разные модели привязанности, влияния и эмоциональной вовлеченности, однако и сходные модели иногда вызывают конфликты.

Для коммуникативного конфликта можно представить следующую коммуникативную модель:

- 1) субъекты – коммуникативные цели, коммуникативная компетенция и коммуникативная компетентность;
- 2) действия – коммуникативная стратегия и коммуникативная тактика, кодекс, постулат и правило;
- 3) инструменты – прием и языковое средство;
- 4) обстоятельства (результаты) – кооперация или конфликт.

Цели определяются потребностями человека, а основные потребности общения, от которых зависит тип межличностных отношений, модель поведения человека, стиль его взаимоотношений с окружающими, таковы:

- 1) потребность в привязанности, потребность в установлении контактов – люди различаются по степени готовности и желания проводить время с другими, общаться с ними;

³ Андреев В.И. Конфликтология. – М. 2015. 224 с.

- 2) потребность во влиянии;
- 3) потребность в близких, лично значимых отношениях с другими людьми, потребность в эмоциональной вовлеченности.

Индивидуальным потребностям соответствуют коммуникативные потребности и соответственно коммуникативные цели:

- 1) цель обращения, установления контакта: «я хочу общаться с вами, быть с вами в контакте»;
- 2) цель сообщения / получения: «я хочу передать вам какие-то сведения/я хочу принять, понять какие-то сведения»;
- 3) цель самовыражения: «я хочу, чтобы вы увидели меня как личность».

Источником коммуникативных конфликтов, так или иначе, оказываются люди, действующие субъекты, потому что именно они запускают процесс коммуникации.

Как всякое другое поведение, всякая деятельность, коммуникативное и речевое поведение характеризуются с помощью понятий цель, стратегия и тактика.

Причиной коммуникативного конфликта является противоречие коммуникативных целей или коммуникативных ролей адресанта и адресата.

Получается, что сами субъекты создают конфликты в общении и, следовательно, сами могут его избегать или устранять. Однако решение этой, на первый взгляд, простой задачи осложняется тем, как мы реагируем на коммуникативные конфликты.

Как считает М.В. Меткин к факторам, способствующим возникновению напряжения при разговоре можно отнести следующие:⁴

- перебивание партнера;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего;
- резкое убыстрение темпа беседы;

⁴ Меткин М.В. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2016. 328 с.

- избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером;
- обвинения, угрозы, наказания;
- принижение проблемы.

По мнению М. Регент коммуникативный конфликт отличается от других конфликтов тем, почему он возникает и как проявляется, или тем, как люди его осознают и как на него реагируют.⁵

Особенность коммуникативного конфликта состоит в том, что его участники никогда – или почти никогда – не осознают ни предмета, ни объекта конфликта; отражение конфликтной ситуации в глазах коммуникантов редко соответствует реальному положению. Как правило, они подменяют подлинный конфликт речевых или контактных решений – конфликтом психологическим, а потому коммуникативный конфликт в большинстве случаев остается неразрешенным.

Логика возникновения коммуникативных конфликтов будет различной в зависимости от того, с позиции какого участника коммуникации она рассматривается.

В реальной ситуации речевого общения один и тот же субъект одновременно реализует обе программы проверок – принимающую и конструирующую (скажем, адресат оценивает то, как говорит адресант, и в то же время обдумывает, какие отношения могут и должны быть установлены между им и его собеседником в ходе этой коммуникации), и этим в какой-то объясняются многочисленные случаи сбоев в коммуникации.⁶

Таким образом, коммуникативный конфликт – это результат особого типа общения, это особое состояние коммуникативного акта, это результат особого речевого поведения.

Причиной коммуникативного конфликта является противоречие коммуникативных целей или коммуникативных ролей адресанта и адресата.

Получается, что сами субъекты создают конфликты в общении и,

⁵ Регент М. Конфликты в организациях. – Харьков, 2014. 247 с.

⁶ Тебекин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2013. 230 с.

следовательно, сами могут его избегать или устранять.

Особенность коммуникативного конфликта состоит в том, что его участники никогда – или почти никогда – не осознают ни предмета, ни объекта конфликта; отражение конфликтной ситуации в глазах коммуникантов редко соответствует реальному положению.

1.2 Последствия и стили разрешения конфликтов

Управленческие действия по отношению к конфликту могут повлечь за собой как функциональные, так и дисфункциональные последствия. Причем, те и другие влияют на характер будущих конфликтов, обостряя или сглаживая их.

Функциональные последствия конфликта. Исследователи выделяют следующие функциональные последствия конфликта:

- решение той или иной проблемы приемлемым для всех сторон способом, в результате чего участники конфликта будут ощущать, свою причастность к ее решению, а враждебность и несправедливость при осуществлении решений - будут сведены к минимуму или устранены;
- склонность сторон в большей степени к сотрудничеству, нежели к антагонизму;
- уменьшение возможности группового мышления и покорности, боязни подчиненных высказывать свои идеи, которые могут не совпадать с идеями руководителей;
- обсуждение дополнительных идей и диагностика сложившейся ситуации (например, при помощи деловых игр), что способствует более адекватному ее пониманию и оптимизации процесса принятия решений в процессе разработки новых альтернатив и критериев их оценки;

Анализ членами группы исполнения потенциальных проблем до претворения в жизнь какого-либо решения.

Дисфункциональные последствия конфликта.

К таким последствиям относятся:⁷

- неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение уровня производительности труда;
- сворачивание взаимодействия и общения, снижение степени сотрудничества между оппонентами при решении общих задач;
- усиление враждебности конфликтующих сторон по отношению друг к другу, представление о своих целях как о позитивных, а о целях оппонента - как негативных;
- высокая степень преданности группе и межгрупповой конкуренции;
- придание большего значения своей «победе» в конфликте, чем решению общей реальной проблемы.

Известны пять основных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечает Фишер Р., один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

⁸Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется.

⁷ Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении. – М.: Дело, 2016. 190 с.

⁸ Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения. - М.: Наука, 2014. 226 с.

Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно В.Р. Веснину, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника».⁹ Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечает А.Н. Чумиков, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий».¹⁰ Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

Решение проблемы. Данный стиль — признание различия во мнениях и

⁹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Экономистъ, 2014. 460 с.

¹⁰ Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс. - 2015. - №3. 300 с.

готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Р. Дарендорф отмечает, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».¹¹

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение.

¹¹ Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. – М.: Рос. Полит. Энцикл., 2016. 215 с.

2. Управление коммуникативными конфликтами

2.1 Методы и формы управления коммуникативными конфликтами

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

Здесь важен конструктивный аспект управления конфликтами. Иначе говоря, основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные коммуникативные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

В основе коммуникативного конфликта обычно лежит стремление одного (или обоих) участников общения снять психологическое напряжение за счет собеседника. Такого рода разрядке (выпусканию паров) предшествует чувство фрустрации – психологический дискомфорт, возникающий при невозможности добиться какой-либо цели.¹²

В межличностном взаимодействии фрустрация возникает в том случае, когда (по мнению одной из конфликтующих сторон) коммуникативный партнер нарушает нормы (правила) поведения.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать не только предпосылки, но и формы и способы их разрешения.

К формам (стратегиям) разрешения коммуникативных конфликтов С.М. Емельянов относит:¹³

- принуждение (борьба, соперничество);
- полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);

¹² Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. 229 с.

¹³ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2017. 201 с.

- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

При выборе формы разрешения коммуникативных конфликтов «принуждение» конфликтующие стороны, исходя из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, авторитет и т.д. Она является целесообразной и эффективной при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности.

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

- а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;
- б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный. В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

Человек, придерживающийся стратегии «уступки», так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов

соперника.¹⁴

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения. Это сходство заключено в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.¹⁵

Понятие «компромисс» близко по своему содержанию к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс и консенсус по своей сущности отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности, как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

¹⁴ Уткин Э.А. Конфликтология. – М.: Экмос, 2014. 142 с.

¹⁵ Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. – Мн.: Университетское, 2016. 356 с.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Выбор лучшей стратегии как формы разрешения коммуникативных конфликтов в социальной работе возможен на основе двухмерной модели, разработанной Н.И. Леоновым. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.¹⁶

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что я потеряю...?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника...?». На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Оценка интересов в конфликте – это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы

¹⁶ Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. – СПб.: Питер, 2015. 165 с.

соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Методы разрешения коммуникативных конфликтов – беседа, убеждение, просьба, разъяснение.

Так как коммуникативные конфликты основаны на речевом общении, то, по мнению Э.Э. Линчевского, разнообразие языковых форм, употребляемых в состоянии конфликта, можно свести к трем типам речевых стратегий:¹⁷

- инвективному,
- куртуазному,
- рационально-эвристическому.

В качестве единого принципа типологии здесь используется особенность аффективного поведения, которую использует языковая личность для снятия фрустрации.

1. Инвективная стратегия конфликтного поведения демонстрирует пониженную знаковость: коммуникативные проявления здесь выступают отражением эмоционально-биологических реакций и выливаются в аффективную разрядку в форме брани, ругани (инвективы).

2. Куртуазная стратегия, наоборот, отличается повышенной семиотичностью речевого поведения, обусловленного тяготением говорящего к этикетным формам социального взаимодействия. В качестве крайней формы аффекта в этом случае предпочтение отдается плачу.¹⁸

3. Рационально-эвристическая стратегия речевого поведения в ситуации конфликта опирается на рассудочность, здравомыслие. Этот тип разрядки тяготеет к смеху, как аффективной реакции. Негативные эмоции в этом случае выражаются косвенным, непрямым образом.

¹⁷ Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2014. 187 с.

¹⁸ Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М.: Книжный мир, 2014. 375 с.

Речевая стратегия выбирается говорящим бессознательно. Конфликтное поведение как лакмусовая бумажка проявляет своеобразие языковой личности.

По мнению А.Г. Здравомыслова, чтобы достигать коммуникативных целей, играть коммуникативные роли, то есть управлять коммуникативными конфликтами, социальному работнику необходимы конкретные знания, навыки и умения. Эти знания в совокупности составляют понятие коммуникативной компетенции (или коммуникативного опыта).¹⁹

Составляющими коммуникативного опыта считают совокупность представлений о путях и способах, действиях и инструментах обеспечения кооперации в общении, достижения коммуникативной цели (или некой совокупности подобных целей), реализации выбранной коммуникативной роли. Эту совокупность А.Г. Здравомыслова называет коммуникативной компетенцией, а наличие такого опыта у конкретной личности – коммуникативной компетентностью.

Коммуникативная компетентность является необходимым условием преодоления возможных конфликтов между участниками общения.

Важнейшей особенностью деятельности социального работника является умение вести диалог, организовывать процесс коммуникации, управлять им. Умение вести диалог предполагает целый ряд профессиональных навыков и знаний. Профессионал должен уметь выслушать и понять, корректно спросить и по-деловому точно ответить, убедить и переубедить, создать атмосферу доверительности и непринужденности, найти тонкий психологический подход к клиенту, разрешить конфликт и снять напряжение.²⁰

В основе всего этого лежит коммуникативная техника общения. Владение ею – важнейший признак профессиональной пригодности специалистов любого профиля, чья деятельность связана с общением.

¹⁹ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 2014. 145 с.

²⁰ Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2014. 320 с.

Согласно этому можно выделить ряд характеристик, составляющих коммуникативный портрет социального работника, которого можно назвать гуманитарием практического действия.

Эти характеристики называют коммуникативной профессиограммой, что, по сути, является системой квалификационных требований, которые предъявляются к специалисту в области социальной работы. Специалист в этой области должен: ²¹

- знать речевой этикет и уметь его использовать;
- организовать требуемый вид общения и управлять им;
- анализировать предмет общения, его цели и задачи;
- корректно ставить вопросы и точно на них отвечать;
- уметь вести беседу, собеседование, деловой разговор, спор, полемику, дискуссию, дебаты, прения, диспут, круглый стол, деловое совещание, командную деловую игру, переговоры;
- уметь анализировать конфликты, кризисные ситуации, конфронтации и разрешать их;
- иметь навык доказывать и обосновывать, критиковать и опровергать, аргументировать и убеждать, достигать соглашений и компромиссов;
- владеть техникой речи, уметь использовать риторические фигуры и приемы; уметь правильно строить речь и другие публичные выступления;
- знать служебный этикет и уметь его использовать;
- уметь с помощью слова осуществлять психотерапию в общении;
- снимать стресс, напряжение;
- адаптировать клиента к соответствующим условиям, корректировать его поведение и оценки.

Деловой стиль общения ориентирован на положительный (конструктивный) результат. Он, как правило, складывается из оптимального в данных условиях комбинирования всех позиций участников обсуждения спорного положения. Общей задачей такого обсуждения является не

²¹ Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. 189 с.

проведение любой ценой своей собственной позиции, а выявление меры истинности и меры ложности каждого положения, вынесенного для обсуждения, причем и своего собственного.

Деловой стиль исключает подавление чужой позиции, такой стиль противоположен деструктивному, силовому.

Поэтому главным в обсуждении должно быть именно отношение к проблеме, а не субъективные пристрастия, неприязнь к собеседнику, отрицательные эмоции, вызванные тем, что он «не такой».

Реализация данного приема предполагает использование следующих шагов:

1) описание проблемы так, как она есть сама по себе, независимо от того, кто ее представляет, какая о нем идет молва; соответствует ли она «правилам хорошего тона» и т.п.;

2) оценка проблемы, исходящая из объективных критериев, а не характеристик любого, в том числе и собственного интереса и намерения (эта позиция реализуется с большим трудом, ибо очень трудно отказаться от своих собственных предубеждений. Поэтому главным противником в конфликтном деловом споре является не оппонент, а вы сами себе);²²

3) разведение объективных оценок и субъективных целей и замыслов (личность оппонента можно не одобрять, но нельзя это неодобрение переносить на его позицию. Надо отдать должное сильным сторонам позиции вашего оппонента и помнить о том, что главной вашей слабостью может быть то, что вы не оценили по достоинству сильные стороны его позиции);

4) проведение независимой экспертизы по всем аспектам всех, в том числе и своей собственной позиции (такая экспертиза – один из наиболее верных шагов для достижения соглашения);²³

5) определение собственной позиции, исходя из того, что она характеризуется как выражение позиционного интереса, а не претензии на

²² Кибанов А.Я. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2014. 180 с.

²³ Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2014. 320 с.

совершенную и абсолютную истину, субъективно понимаемую как право силы или силу права (необходимо отдать себе отчет в том, что в деловом общении по спорному положению должен действовать принцип презумпции принципиального равенства позиций, пока деловое обсуждение не показало преимущества одной стороны и недостаточность другой;

б) формирование отношения к позиции оппонента, исходя из принципиального равенства взглядов и права высказать свою точку зрения на обсуждаемый вопрос.

Без овладения вышеуказанными знаниями и навыками осуществление делового общения, т.е. такого общения, когда с помощью слова может быть разрешено дело, невозможно.²⁴

Но наличие знаний методик общения с клиентами и управления коммуникативными конфликтами еще не означает, что конфликты невозможны, потому что коммуникант, обладая необходимой коммуникативной компетенцией, может осознанно идти на возникновение конфликта.

2.2 Технологии эффективного общения и рационального поведения в коммуникативном конфликте

Конструктивное разрешение конфликта возможно лишь в процессе эффективного общения конфликтующих сторон. Но часто соперники, находясь в эмоционально возбужденном состоянии, не могут контролировать свое поведение. Им не удастся четко изложить свою позицию, услышать и понять друг друга. В конечном итоге конфликт заходит в тупик. Все это, как правило, является следствием нарушения технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

Технологии эффективного общения – такие способы, приемы и средства

²⁴ Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: Издательство Московского университета, 2014. 228 с.

общения, которые в полной мере обеспечивают взаимное понимание и взаимную эмпатию партнеров по общению.

В этой связи, специалисты акцентируют внимание на таком свойстве человека, как рефлексия, т.е. самоанализе каждым своих знаний и поступков, размышлении об их границах и значении, о том, как они воспринимаются и оцениваются людьми. Стороннее мнение о себе люди узнают в процессе общения. Оно может совпадать с собственной точкой зрения, что способствует укреплению доверительности в отношениях, а может и расходиться с ней, создавая предпосылки для возникновения конфликтов.

Для рефлексии исключительно значима информация этой обратной связи.

Таблица 1. Получение информации «обратной» связи

	Известно индивиду	Неизвестно индивиду
Известно другим	Открытая зона	Слепая зона
Неизвестно другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Предложенная таблица представляет зону, разделенную горизонтальной и вертикальной линиями на четыре части. Первая обозначает сведения, известные всем. Вторая зона указывает на мнение других о данной личности, которое ей до определенной поры неизвестно и которое по мере обратной связи оказывает в последующем воздействие на поведение человека. Третья зона включает сведения, которые другим недоступны или пока неизвестны из-за замкнутости человека, его нежелания «раскрываться», краткости знакомства. Четвертая зона хранит информацию о потенциальных возможностях индивида, которые ни ему, ни окружающим неизвестны, но которые способны проявиться при каких-то экстремальных обстоятельствах.²⁵

Одним из условий обратной связи является умение слушать своего собеседника, предоставляя ему возможность высказаться полностью. Это —

²⁵ Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт в коллективе. — М.: Флинта, 2013. 223 с.

золотое правило слушания.

Для уяснения конкретного содержания технологий эффективного общения важно иметь в виду, что само общение как сложный социально-психологический процесс характеризуется тремя основными содержательными аспектами: коммуникативным, интерактивным и перцептивным. Каждый из них обладает относительной самостоятельностью и обеспечивает определенные цели субъектов общения.

Например, коммуникативный аспект отражает стремление партнеров по общению к обмену информацией, интерактивный аспект проявляется в необходимости соблюдения ими установленных норм общения, а также в стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении, а перцептивный аспект выражает потребность субъектов общения во взаимной эмпатии, сочувствовании, сопереживании.

Особое место в содержании технологий эффективного общения в конфликте занимают целевые установки конфликтантов. Прежде всего, это связано с существенным противоречием в самом процессе такого общения. С одной стороны, соперники особенно нуждаются в том, чтобы правильно понять друг друга. А с другой стороны, такому взаимопониманию мешает отсутствие должного доверия между ними, их «закрытость» по отношению друг к другу, обусловленная осознанной или неосознанной самозащитой в конфликте. Поэтому для обеспечения конструктивного общения в конфликте необходимо создать атмосферу взаимного доверия в этом процессе, сформировать у себя целевую установку на сотрудничество. При этом важно помнить психологический закон общения, который в упрощенной форме гласит: «Кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию».²⁶

Основное же содержание технологий эффективного общения в конфликтном взаимодействии в конечном итоге сводится к соблюдению определенных правил и норм общения.

Такие правила и нормы в большом количестве представлены в

²⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2015. 427 с.

отечественной и зарубежной литературе, наиболее существенные из них:²⁷

- концентрировать внимание на говорящем, его сообщении;
- уточнять правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и ее детали;
- сообщать другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации;
- в процессе приема информации не перебивать говорящего, не давать советы, не критиковать, не подводить итог, не отвлекаться на подготовку ответа. Это можно сделать после получения информации и ее уточнения;
- добиваться, чтобы услышали и поняли. Соблюдать последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходить к новым сообщениям;
- поддерживать атмосферу доверия, взаимного уважения, проявлять эмпатию к собеседнику;
- использовать невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы.

Процесс эффективного общения субъектов конфликтного взаимодействия непосредственно связан с их рациональным поведением в конфликте. Известно, что всплеск эмоций в процессе разрешения спора – плохой «союзник» и, как правило, приводит к обострению ситуации. Эмоциональное возбуждение мешает оппонентам понять друг друга, оно не позволяет им четко изложить свои мысли. Поэтому управление эмоциями в конфликтном взаимодействии является одним из необходимых условий конструктивного разрешения проблемы.

Под технологиями рационального поведения в конфликте понимают совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов, на основе

²⁷ Бабосов Е.М. Конфликтология. – Минск: Тетрасистемс, 2014. 230 с.

самоконтроля эмоций.²⁸

Особое место в обеспечении самоконтроля над эмоциями в конфликтном взаимодействии занимают аутотренинг и социально-психологические тренинги, а также формирование установок на конструктивное поведение в конфликте.

Среди подобных технологий можно назвать способы избавления от гнева, предлагаемые В. Зигертом. Один из таких способов называется визуализацией. Процесс визуализации сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-либо.²⁹

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления. Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера или клиента – первое правило самоконтроля эмоций. Когда клиент находится в состоянии эмоционального возбуждения, социальному работнику ни в коем случае нельзя поддаваться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?».

Задавая себе такие вопросы и отвечая на них, социальный работник достигает целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации он заставляет активно работать сознание и тем самым дополнительно защищает себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением социальный работник дает возможность противоположной стороне «выпустить пар»; в-третьих, социальный работник отвлекается от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном

²⁸ Ракитова В.П. Конфликтология как наука. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 155 с.

²⁹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2015. 287 с.

состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, решает очень важную и сложную задачу, – ищет причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника (партнера или клиента).

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоций.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, Е.И. Степанова подчеркивает важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.³⁰

Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения – третье правило самоконтроля эмоций. Таким образом, смысл социально-психологической технологии управления коммуникативными конфликтами задается проблемной ситуацией.

³⁰ Степанова Е.И. Конфликты в современной России. М.: Эдиториал, 2016. 290 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникативный конфликт представляет собой сложный и динамичный процесс. Он является одним из важнейших социальных процессов, поэтому им можно и нужно управлять, более того, им нужно уметь управлять. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях они помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, позволяют выявить большее число альтернатив и т.д. Это, в свою очередь, делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Остается надеяться, что, несмотря на все сложности, конфликты в России тоже скоро будут решаться цивилизованно.

Конфликт – есть форма выражения противоречия, это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому.

Конфликт – сложное социальное явление, характеризующееся многими параметрами. Важнейшими компонентами конфликта являются: сущность и функции, структура, классификация, причины, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика конфликта.

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

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с

успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М., 2014. 543 с.
2. Андреев В.И. Конфликтология. – М. 2015. 224 с.
3. Анцупов А.Я. Системная концепция конфликтов // Мир психологии. – 2015. - №2. 358 с.
4. Бабосов Е.М. Конфликтология. – Минск: Тетрасистемс, 2014. 230 с.
5. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении. – М.: Дело, 2016. 190 с.
6. Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт в коллективе. – М.: Флинта, 2013. 223 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Экономистъ, 2014. 460 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2015. 427 с.
9. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. – Мн.: Университетское, 2016. 356 с.
10. Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2014. 320 с.
11. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. – М.: Рос. Полит. Энцикл., 2016. 215 с.
12. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2017. 201 с.
13. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 2014. 145 с.
14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2015. 287 с.
15. Кибанов А.Я. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2014. 180 с.
16. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. – СПб.: Питер,

2015. 165 с.

17. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. – М.: Экономика, 2014.

187 с.

18. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. 229 с.

19. Меткин М.В. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2016. 328 с.

20. Ракитова В.П. Конфликтология как наука. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 155 с.

21. Регент М. Конфликты в организациях. – Харьков, 2014. 247 с.

22. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. 189 с.

23. Степанова Е.И. Конфликты в современной России. М.: Эдиториал, 2016. 290 с.

24. Тебекин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2013. 230 с.

25. Уткин Э.А. Конфликтология. – М.: Экмос, 2014. 142 с.

26. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения. - М.: Наука, 2014. 226 с.

27. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент. – М.: Книжный мир, 2014. 375 с.

28. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс. - 2015. - №3. 300 с.

29. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: Издательство Московского университета, 2014. 228 с.