# Контрольная работа

# на тему:

# Управление конфликтами

**Оглавление**

1. Неизбежность возникновения конфликтов и необходимость управления ими

. Возможности и ограничения в управлении конфликтами

. Основные стратегии управления конфликтами

. Игровые методы управления конфликтами

Список литературы

**1. Неизбежность возникновения конфликтов и необходимость управления ими**

Эпохи сменяют эпохи, одни цивилизации вытесняют другие, а общество по-прежнему дифференцированно и тенденции к его объединению вряд-ли появятся в обозримом будущем.

Человек, как правило, совершает поступки в угоду собственной корысти. Выходит, если за годы социального развития люди не пришли к пониманию выгоды приоритета сотрудничества, значит им корыстнее продолжать сотрясать копьями и быть друг с другом на ножах, разжигая конфликт за конфликтом по разным поводам [1].

Вполне очевидно, что в случае с оптимальной направленностью развития общества срабатывает принцип наименьшего сопротивления. В природе все развивается согласно минимальным энергетическим затратам. Начиная с химических и физических явлений заканчивая клеточным уровнем организации материи. Социальные процессы тому не исключение. Капля воды, текущая по стеклу выбирает кратчайший путь, русло реки проложено водой снова-таки по самому короткому, а значит выгодному пути. Ведь выгодный путь предполагает наименьшие затраты.

Общество - сложная система, а значит более энергоёмкая, следовательно, оптимальные пути развития необходимы еще острее. Этому способствует и животная природа человека, к сожалению не слишком далеко отошедшего от царства, породившего его.

Отсюда следует, что большинство создают мейнстрим конфликтности, создавая кратчайшие траектории взаимодействия, другие безжалостно вовлечены в ставший закономерным поток общественных событий, третьи же напрасно пытаются противостоять выбранному эволюционному пути социального развития [1].

Возникает вопрос, в чем же заключается социальная «выгода» конфликтного способа развития межгрупповых отношений? Для наглядности доказательств тезиса проведём аналогию с отношениями в семье. Последняя, будучи ячейкой общества, моделирует группу с четко фиксируемыми интересами и целями. Одним словом семья - это мини общество, удовлетворяющая основные потребности своих членов - выживание, воспроизводство и прочее. Для успешного удовлетворения потребностей необходима добыча средств существования.

Сценариев добычи потребных средств может быть множество. Например, можно заставить всех членов семьи, включая детей, трудиться от зари до зари. Или же можно разделить функции: физически более сильного мужчину отрядить добывать пищу, женщине поручить домашний очаг и воспитание детей, а последних заставить учиться, чтобы в будущем успешно взвалить на себя отведённые им социальные роли.

Какой из этих способов существования семьи более эффективен? Для большей части человеческой истории определенно - второй, предусматривающий разделение семейного труда. А вот возможности женщины в плане самостоятельности и самореализации своих способностей в сложившихся обстоятельствах неумолимо уменьшаются. Но в этом случае мужчина, оказывается на выигрышной социальной позиции: все члены семьи от него существенно зависимы. Правда после начала движение феминисток в этом вопросе многое изменилось.

Учитывая прагматичность и социальную стабильность неважно кто, на какой позиции оказался, главное, семья в целом оказалась в выигрыше, ведь дети под присмотром, быт в руках искусной хозяйки. Как следствие семья эффективнее выполняет свои задачи, и самое главное остается стабильной группой [1].

Примерно такая ситуация существует и на уровне целого общества. Как ни печально, но, так повелось, что общественный прогресс наиболее быстро осуществляется только «за счет» определённых социальных групп. Парадокс, но улучшение благосостояния людей в целом осуществляется за счет ухудшения жизни едва ли не большинства населения. Иными словами меньшинство живет за счет страдания большинства.

Возникновением наук, искусств, профессионального управления, возможностью осуществлять грандиозные строительные проекты человечество обязано рабовладению или схожим с ним формам организации общественных отношений. Интуитивно оптимизируя прогресс, общество применяло чуть ли не сегодняшнюю управленческую тактику: если средств мало, то не нужно их рассеивать как щедрый жнец. Гораздо эффективнее и выгодней депонировать накопленные средства в одно наиболее приемлемое на данном этапе развития направление. Или скажем в руках талантливого лидера. И то и то другое сулит быстрый выигрыш, после которого можно повторить вложения в следующее приоритетное наплавление после реализуемого [1].

Иначе говоря, пусть лучше сегодня кому-то не достанется тщательно оберегаемых средств, зато завтра обделенные смогут получить их в желаемом объеме. Увы, описанное выше, не является результатом четкого, осмысленного планирования. Это - скорее результат беспорядочных действий людей, озабоченных личными интересами, целями, ставший основой социальной эволюции.

«Целое выигрывает, ценой проигрыша его составной части» - такова стратегия развития общества, выработанное на протяжении веков, следуя тому самому принципу наименьшего сопротивления.

Учитывая все вышесказанное можно сказать, общество и не может быть «единой целым». Если, к примеру, член семьи может сознательно «принести себя в жертву» общим семейным интересам, то уговорить на такие «осознанные» жертвы во имя общества в целом большую социальную группу уже невозможно. Остается одно - конфликтовать.

Становится понятным, неизбежность межгрупповых конфликтов обусловлена самим способом общественного развития, существовавшим до сего времени типом исторического прогресса.

Управление конфликтом в любой организации - это стратегия, регулирования столкновения интересов, дабы не дать им усилится, и перерасти в коллапс. В противном случае эскалация конфликта может угрожать распаду самой организации.

Управление конфликтом следует отличать от разрешения конфликта, которое представляет собой поиски способов устранения противоречий в трудовом коллективе.

Подходы, связанные с управлением конфликтом, часто подвергаются жёсткой критике, за излишнее внимание к внешним проявлениям конфликта, за попытки смягчения последствий, вместо борьбы с причинами противоречий. Однако когда разрешение конфликта в силу ряда причин представляется невозможным, управление им становится единственно возможным выходом.

Двадцать лет назад в литературе по управлению рекомендовали разрешать конфликт, выявлять и ликвидировать его последствия по возможности мирными средствами. В современных литературных источниках по соответствующей тематике используется понятие "управление конфликтом".

Например, конфликт на предприятии не только неизбежен, но зачастую бывает и полезен. Так, руководители многих компаний, использующих высокие технологии, уверены, разногласия способствуют нововведениям.

Конфликт часто является признаком противостояния идей, а не борьбой личных интересов, и для того, чтобы он стал продуктивным, необходимо сосредоточиться на рассмотрении идей, отодвинув людей на второй план. К сожалению, разногласия, быстро перерастают в личную неприязнь, связанную с банальным эгоцентризмом любого человека.

Во многих работах представлены всевозможные методы, используемые для поворота конфликта в конструктивное русло. Данное явление положит начало сотрудничеству между конфликтующими сторонами.

Эти методы применяются, прежде всего, для управления конфликтом внутри трудового коллектива, однако они могут использоваться и при возникновении конфликтов между целыми организациями.

# **. Возможности и ограничения в управлении конфликтами**

Как показывает практика негативное отношение к конфликтам и стремление их избежать считается неэффективной стратегией. Избегать конфликта это всё равно, что избегать стресса. И то и то неизбежно случается, просто нужно овладеть методикой управления стихией и тогда ты будешь господином положения, а не наоборот [2].

Фундаментальная идея современного подхода к изучению конфликтов сводится к тому, что конфликт, как и любой процесс, управляем, следовательно, его результат подвергается коррекции. При достойном управлении конфликт вместо разрушителя, станет курочкой, несущей золотые яйца.

В современной науке о конфликтах предлагают, использовать термин "конструктивное управление конфликтами", то есть контролирование конфликта либо его участниками, либо внешними силами (общественные институты, власть имущие, предприниматели и пр.).

Наиболее перспективной в урегулировании конфликтов является ориентационная стратегия "выиграть/выиграть". Психологические преимущества такой стратегии заключаются в том, что находится приемлемое решение, в котором одинаково заинтересованы обе стороны. В результате выгоду получают ВСЕ, а принятое решение лишь укрепляет межчеловеческие связи внутри коллектива, еще недавно сжигаемого конфликтом.

Оптимальной технологией управления конфликтами всех типов можно считать компромисс и сотрудничество по принципу "два в одном".

Компромисс - позволяет восстановить процесс обмена мнениями, между оппонентами с целью выхода на высший уровень отношений. Компромисс - это путь взаимных уступок, частичного удовлетворения интересов противоположно направленных сторон, вид соглашения, которое базируется на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемой проблеме, что создает базу для поиска взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Для достижения компромисса можно рекомендовать технику открытого разговора, которая позволяет:

заявить, о невыгоде конфликта обеим сторонам;

предложить прекращение конфликта;

признать допущенные ошибки;

сделать максимально допустимые уступки оппоненту;

высказать пожелания оппонента об уступках с его стороны;

спокойно, обсудить взаимные уступки, с последующей коррекцией;

зафиксировать исчерпание конфликта или его выход на уровень, когда на него можно эффективно влиять и направить в выгодное для обеих сторон русло.

Итак, с помощью техники открытого разговора, как видим, удается достичь компромисса. Однако сам по себе компромисс имеет существенные недостатки: споры за позиции создают фундамент для ухищрений, могущих ухудшить отношение конфликтующих сторон. В результате срыву контактов, усилению давления, усложнению торга уступками[2].

Таким образом, компромисс можно расценивать как временную меру, создающую условия для перехода к следующему этапу управления конфликтом - интеграции, периоду, когда начинает формироваться дух сотрудничества.

Интеграция открывает новые возможности для обеих сторон по взаимовыгодному реализации их интересов, когда никто ни для кого ничем не жертвует, и одновременно получает желаемое.

Однако следует отметить, урегулирование конфликтов интегративным методом часто сопряжено с множеством сложностей:

затруднённые поиски новых решений, требующих острого восприятия и изобретательности ума (абсолютному большинству людей это, к сожалению, недоступно);

распространенной потребностью непременного достижения победы, любым путём;

подменой конструктивных предложений бесплодным обсуждением оппонентов;

банальным отсутствием подобного опыта [2].

Более целесообразным методом управления конфликтом можно считать метод принципиальных переговоров - открывающий путь к высшему уровню отношений, позволяющему начать поиск согласия на основе честного, откровенного анализа интересов, когда каждая сторона осознает, что действовать в духе сотрудничества гораздо выгоднее, чем заниматься "позиционными играми" и позиционными торгами.

Кратко метод принципиальных переговоров сводится к следующим пунктам:

отделить людей от проблемы, иными словами разграничить взаимоотношения оппонентов и проблему; поставить себя на их место; не попадать в зависимость от собственных опасений; демонстрировать готовность разобраться с проблемой; быть открытым к любому повороту событий во время рассмотрения проблемы; быть твердыми по отношению к возникшим сложностям и мягкими к людям;

уделять больше внимания интересам, а не позициям: спрашивать себя "Почему так?" и "Почему нет?"; фиксировать разнообразие базовых интересов, искать общие интересы; указать на жизненность и важность ваших интересов; признавать интересы оппонента частью проблемы;

предлагать взаимовыгодные варианты: не искать единого ответа на проблему; отделить поиск вариантов решения от их оценки; расширять круг альтернатив; искать взаимную выгоду; выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона и какова тому причина;

быть всегда открытым для доводов другой стороны; не поддаваться давлению, в любой оценки событий использовать только объективные критерии; применять несколько критериев.

Первое, с чего надо начинать формировать дух сотрудничества в переговорном процессе это - "наведение мостов" между конфликтующими сторонами. Но для успешной реализации такой благородной миссии вопрос "Кто прав?", придется игнорировать в пользу вопроса "Правильно ли это?". Последнее сопряжено с рядом трудностей, ведь каждый человек привык оценивать происходящее исключительно "со своей колокольни", которая, разумеется, самая лучшая [2].

Диаметральные взгляды формируют диаметральные позиции сторон в споре, разные ответы на вопросы. Вызванные различия препятствуют продуктивному общению, поскольку каждая из сторон жестко детерминирована избранной позицией.

Поэтому успех в переговорах будет зависеть, прежде всего, от умения осознавать и принимать мотивацию оппонента, заставившую занять ту или иную позицию.

# **3. Основные стратегии управления конфликтами**

управление профилактика конфликтный взаимодействие

Различные модели управления конфликтами, ориентирующиеся на организацию сознательного воздействия на течение конфликтов и подчинение их интересам управляющих субъектов, предполагают разные стратегии.

В качестве наиболее значимых из них, в рамках, которых формируются собственные технологии по сознательному воздействию на конфликт, можно выделить следующие характеризующие их цели:

инициация конфликта, подразумевающая перманентное обострение имеющихся в обществе противоречий;

эскалация конфликта и консервацию конкурентных отношений с целью порождения ситуации, которую можно было бы использовать эффективней противника (например, правящий режим может выдвигать неприемлемые условия для сотрудничества с оппозицией, надеясь на истощение ее сил или на компрометацию ее в глазах общественного мнения как не стремящуюся к общественному согласию);

рутинизация конфликта, означающая сознательное поддержание возникшей напряженности в отношениях сторон, с целью использования ее в собственных интересах. Кроме того перевод конфликта в русло, затяжного процесса позволяет оказывать умеренное давление на обе стороны.

предупреждение конфликта, нацеленное на недопущение перехода противоречий в открытую фазу противоборства и нарастания политической напряженности;

урегулирование конфликта, ориентированное на снятие или ослабление остроты противоборства сторон, а также на избежание масштабных негативных последствий (для себя, государства, общества);

разрешение конфликта, предусматривающее либо устранение причин конфликта, исчерпание самого предмета спора, либо такое изменение ситуации и обстоятельств, которое породило бы бесконфликтные отношения сторон, исключило бы опасность рецидива разногласий, сняло бы вероятность нового обострения урегулированных отношений;

вытеснение конфликта, предполагающее перенесение ответственности на иной уровень политической системы (например, с федерального на региональный, или наоборот) [3].

Наиболее распространенными целями в сфере политики является урегулирование и разрешение конфликтов. Используемые в рамках соответствующих стратегий технологии контроля и управления неизбежно опираются на необходимость выведения всех латентных конфликтов в открытую форму, на уменьшение неконтролируемых процессов и следствий данного взаимодействия, на сокращение возможности внезапных, обвальных потрясений, на которые нельзя будет правильно и оперативно отреагировать. Базовыми принципами указанных стратегий являются также постепенность, предполагающая исключение скоропалительных мер, к которым стороны не готовы [4].

Необходимо также придерживаться требований методического снижения уровня напряженности противостояния сторон, расширения системы коммуникаций между ними, выполнения сторонами своих взаимных обязательств.

Следует отметить неизбежность обязательного при урегулировании конфликтов формирования институциональных образований, обеспечивающих процесс непрерывного консультирования и ведения переговоров; расширения ресурсного потенциала примирения; усиления осведомленности сторон о планах конкурентов; кроме того, он отметил необходимость использования кадров, способных к ведению мирного диалога, и т.д. [4].

Еще одним достаточно универсальным требованием к формированию технологий урегулирования и разрешения конфликтов можно отнести необходимый учет наиболее принципиальных внешних и внутренних факторов их возникновения и протекания. В частности, как показал опыт, факторами, влияющими на формы и методы деятельности субъекта управления конфликтом, являются:

степень открытости политической системы (отражающей, к примеру, наличие или отсутствие в ней «предохранительных клапанов», способных защитить правящие структуры от наиболее агрессивных форм политического протеста);

уровень сплоченности конфликтующих групп и интенсивность внутренних взаимоотношений их членов;

характер вовлеченности широких социальных слоев в спорные взаимоотношения;

- эмоциональная насыщенность политического поведения групп и граждан и их способность к самоограничению своих властных притязаний и т.д.

Что касается стратегии разрешения конфликта, то ее технологии, как правило, всегда подразумевают не односторонние, а двусторонние действия партнеров. Это означает, что достигнутое в результате их применения соглашение между сторонами расценивается всеми участниками как справедливое и честное, они добровольно принимают условия соглашения без давления извне, конфликт исчезает из «повестки дня», а между бывшими участниками спора устанавливаются позитивные отношения (К. Митчелл).

# **4. Игровые методы управления конфликтами**

Человек, будучи биосоциальным существом всегда пребывает в двух измерениях: своем внутреннем «Я» и взаимодействии с другими людьми. Эти сферы принципиально различны. Все, что происходит в сфере личного «Я» - это непосредственная, близкая, очевидная реальность для человека. Здесь он чувствует, думает, переживает, стремится… «Я» другого человека обычно закрыто и является загадкой, о которой можно лишь только догадываться. Но как бы там ни было сфера «Я» всё равно является субъективной сферой.

**Упражнение 1**

Данное упражнение выполняется в течение 10-15 минут в состоянии полной расслабленности тела. Тонус мышц должен быть максимально снижен.

Представьте себе неприятную ситуацию разговора с коллегой, позволившим неучтивый тон, несправедливые замечания, грубость. По дороге домой Вы вспоминаете минувшие события, преисполняясь обиды. Разумеется, случившееся забыть, никак не выходит. Ведь вы, как и любой человек эгоцентричны, значит, болезненно воспринимаете любые нападки в адрес себя любимого.

Постарайтесь действовать от противного. Не вычеркивайте насильственно из памяти, а наоборот, максимально сделайте это частью себя. Облачитесь в маску того самого насолившего коллеги. Подражайте его походке, манерам, размышлениям, интонации, одним словом войдите в положение противника. Став на время своим оппонентом, вы неожиданно измените к нему отношение, ведь вы побывали его шкуре [5].

При выполнении данного упразднения крайне важно не принять собственные мысли и чувства за чувства другого человека.

**Упражнение 2. («Первая фраза»)**

Представьте себе, вы идете по улице. Навстречу Вам движется хорошая знакомая. Подойдя, друг к другу, Вы останавливаетесь, завязывается типичный в таких ситуациях разговор, обмен любезностями и ничего не значащими фразами. В ходе разговора вы можете остаться «внутри себя» и переживать только свои собственные состояния и настроения.

Но если Вы встали на нелегкий путь работы над собой и желаете, преобразиться в чувствительного человека то, приближаясь к знакомой, постарайтесь настроиться на разговор с ней. Внимательно посмотрите на ее лицо, походку, почувствуйте ритмику ее движений, слейтесь с ней воедино словно став частью ее самой. Это позволит вам выйти за границы «Я» и подготовит вас понять мотивы другого человека. Пусть Ваша первая фраза будет максимально соответствовать душевному состоянию Вашей собеседницы.

Например, Вы скажете: «Ты прекрасно выглядишь! Как тебе это удается?»- эта фраза будет уместна в том случае, если Ваша партнерша по общению пребывает в хорошем настроении. Если ваша собеседница поспешно желает вас покинуть, вы можете начать беседу и так: «Ты куда-то торопишься? Как твои дела?». Если же она будет расстроенной, тогда Ваша первая фраза будет в стиле: «Что-то случилось? Тебе нужна моя помощь?»

Следует четко уяснить, попадая в конфликтную ситуацию, мы должны постараться сохранить внутреннее спокойствие и стабильность, стремиться, исключить вовлечения себя в атмосферу напряженности, влекущую за собой конфронтацию [5].

Опыт поколений наглядно демонстрирует нам, что если один из взаимодействующих людей обретает и сохраняет сдержанность, равновесие и отстраненность, то его оппонент лишается возможности начать конфликт или взаимодействовать в «конфликтном режиме». В результате назревающий конфликт затухает, а потенциальные конфликтные отношения нормализуются. Данный метод закреплён не только в художественных произведениях, но даже в сказках. Вспомните, например сказку «Волшебная водица» ссоры между женой и мужем прекратились, как только жена перестала отвечать на раздраженные реплики мужа, каждый раз набирая в рот «волшебной водицы». Или вспомните советскую экранизацию сказки Г.Х Андерсена «Снежная королева». Когда коммерции советник пытался спровоцировать со сказочником конфликт, тот начал отвечать непонятными словами, придуманными им самими, причем с серьезностью банкира выдающего баснословный кредит. В итоге осмеянный коммерции советник тот час ретировался.

Для самостоятельной коррекции собственных психических состояний предложены следующие два упражнения:

**Упражнение 3 («Дерево»)**

Представьте себя любимым деревом. Как можно ярче представьте его образ: мощный или гибкий ствол, переплетающиеся ветви, колышущуюся на ветру листву, крону, циркуляцию живительных соков по стволу, прочно вросшие в землю корни.

Необходимо почувствовать как можно более реально питательные соки, которые корни вытягивают из земли. Земля являет собой символ жизни, корни же символ стабильности, связи человека с действительностью.

Данное упражнение значительно укрепляет уверенность в себе, поэтому особенно полезно так называемым слабохарактерным людям [5].

**Упражнение 4 («Голова»)**

Это упражнение помогает при перенапряжении, при неприятных ощущениях, например, тяжести в затылочной области головы, мигрени.

Сядьте прямо, свободно расправив плечи и откинув голову назад. Постарайтесь почувствовать, в какой части головы локализовано ощущение тяжести. Представьте себе, что на Вас надет громоздкий шлем, давящий голову в том месте, в котором Вы чувствуете его тяжесть. Мысленно снимите головной убор и с силой бросьте его на пол. Потрясите головой, расправьте волосы, а затем опустите руки, как бы избавляясь от головной боли. Опущенные руки символизируют ваше освобождение.

Описанные выше упражнения преследовали цель помочь Вам научиться дипломатического улаживанию неизбежных в нашей жизни конфликтных ситуаций, «сглаживать» углы, снимать напряжение.

Следует поминать, не всегда в жизни следует идти на компромиссы. Зачастую Вы должны достичь своей цели, убедить собеседника в своей правоте, одержать победу. Вашей задачей в этом случае становится организация бесконфликтного взаимодействия и в то же время умение добиться согласия с Вашим мнением [5].

**Упражнение 5 («Равновесие»)**

Представьте себе, что во время разговора вы канатоходец. Наклон в одну сторону - конфликт, в другую - мирное, но не конструктивное решение проблемы.

Смело, и уверенно ведите разговор - «идите по канату» словно знаменитый трюкач. Уступайте собеседнику в деталях, но, не уступайте в принципиальных для вас и ситуации вещах.

Будьте дипломатичны в личных взаимоотношениях, но станьте тверды по части того, что затрагивает стержень проблемы. Узнайте аргументы, пожелания, имеющиеся у Вашего оппонента и только после этого, раскрывайте карты собственных предложений [5].

**Упражнение 6 (Вербальный натюрморт)**

Предназначение последнего в данной работе упражнения - вернуть себе утерянный самоконтроль. Для выполнения упражнения следует взять лист бумаги или создать новый текстовый файл на компьютере и написать ОДНО предложение. В этом предложении описывается что-то мелкое, связанное с повседневной жизнью. Вы можете описать даже ручку, лежащую поперек исписанного или разрисованного беспорядочными рисунками листа бумаги, отразившего вашу скуку, Скажем на совещании. Станьте на время художником слова. Вложите в одно предложение описание вашего шедевра вербальной живописи.

В этом то и заключается хитрость, что вы используете только одно предложение. Дело в том, что когда мысли человека теряют ясность, это приводит к тому, что внутренняя речь человека сводится к коротким, при этом плохо связанным друг с другом предложениям. Фактически в таком состоянии человек пребывает в зародышевом аффекте.

Составив длинное, развернутое предложение, вы докажете самому себе, что можете размышлять еще цепко, грамотно, вдумчиво. Итак, при выполнении этого упражнения у вас должно быть много запятых тире, но всего лишь одна точка.

Самое главное запомните, в натюрморте нет места людям и животным. Даже себя любимого не вздумайте описывать, вы же не автопортретом занимаетесь.

И последняя рекомендация, вас шедевр должен быть сугубо ОПИСАТЕЛЬНЫМ, на манер путевых записок.

Напоследок следует отметить, эффективная профилактика конфликтных взаимодействий может быть достигнута при помощи множества других упражнений, описанных у множества авторов. Желание непрерывного саморазвития должно стать мотивацией каждого человека и кто знает, быть может, на пару десятков конфликтов в мире станет меньше [5].

# **Список литературы**

1. Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: учебное пособие / Л.Г. Агеева. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 200 с.;

. Анцупов А.Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: ЭКСМО, 2011. - 510 с.: ил. - (Психологическое образование). - Библиогр.: с. 468-480.

. Светлов В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / В.А. Светлов.-М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.-528 с.

. Сулимова, Т. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова// Социальная политика и социальное партнерство. - 2011. - №9.- С. 24-32.

. Фесенко О.П., Колесникова С.В.. Практикум по конфликтологии или Учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки): Флинта; Москва; 2014